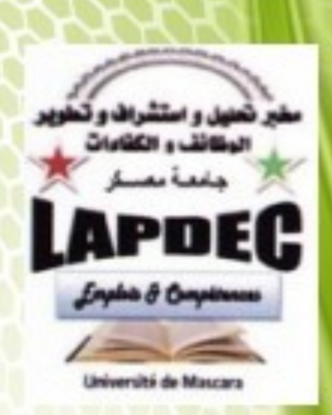




سلسلة إصدارات
مخبر تحليل و استشراف
و تطوير الوظائف و الكفاءات
جامعة معسكر - الجزائر

(5)

استشراف

المهن و الكفاءات

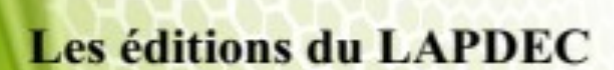
دعامة أساسية لإدارة و تنمية الموارد البشرية

تأليف

د. سماش آمنة

مراجعة و تقديم

أ.د. ثابتي الحبيب





منشورات مخبر لابداك

سلسلة إصدارات مخبر تحليل و استشراف

و تطوير الوظائف و الكفاءات

جامعة معسكر ـ الجزائر

(5)

استشراف

المهن و الكفاءات

دعامة أساسية لإدارة و تنمية الموارد البشرية

تأليف

الدكتورة آمنة سماش

مراجعة و تقديم

الأستاذ الدكتور الحبيب ثابتي

عنوان الكتاب: استشراف المهن و الكفاءات :

دعامة أساسية لإدارة و تنمية الموارد البشرية

المؤلف: د. سماش آمنة

الناشر: مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات ـ جامعة معسكر

خلية الطباعة و النشر (Grapho-Lab du LAPDEC)

الطبعة الأولى ـ 2019 **عدد الصفحات: 200**

العنوان الإلكتروني: lapdec@univ-mascara.dz

العنوان البريدي: مخبر لابداك ـ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير / جامعة معسكر ـ القطب الجامعي سيدي سعيد معسكر 29000 الجزائر

الهاتف: 770669171 (0) 213+ الفاكس: 68 71 70 45 213+

ISBN 978-9931-9485-4-4 ردمك

الإيداع القانوني: سبتمبر 2019

Les éditions du LAPDEC



بِسْمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيم



توطئة

بقلم أ.د. الحبيب ثابتي

ما فتئ الإنسان ـ منذ القدم ـ يتطلع إلى استباق الأحداث ومعرفة المستقبل، متوسلا لذلك بأساليب عقلانية حينا و وسائل غير عقلانية أحيانا أخرى، كل ذلك في سبيل التحكم في المصائر أو دفع المخاطر.

و اشتدت الحاجة إلى هذا التطلع في زماننا الحاضر نتيجة لما يكتنف الحياة المعاصرة من تطورات متعددة الأبعاد، و لما يتسم به المحيط الكلي ـ و محيط الأعمال خصوصا ـ من اضطرابات متواصلة (بفعل تسارع وتيرة التقلبات و التغيرات) و تعقيدات شديدة (بسبب تكاثر أعداد الفاعلين و المؤثريين)، و ما نجم عنهما من غموض الرؤية المستقبلية أو ما يسمى باللاتأكد L'incertitude.

ساهمت هذه العوامل في دفع عجلة البحث نحو اكتشاف أساليب علمية مبتكرة في مجال الاستباقية L'anticipation و التنبؤات Les prévisions، مما أدى إلى نشأة و تطور علم قائم بذاته عو علم المستقبليات La futurologie.

و تشتد الحاجة حاليا في شتى الميادين، لاسيما في ميدان إدارة الأعمال، إلى التطلع إلى المستقبل على اعتبار أن التخطيط (الاستراتيجي و العملي) يشكل دعامة إدارية أساسية لا مناص من اعتمادها في أي مشروع، غير أن الأساليب المستخدمة في ذلك و القائمة على منطق الحتمية و الاستخدام المفرط للأساليب الكمية و المعيارية، أثبتت في نهاية المطاف عجزها عن الالمام بكل المعطيات و التحديات، و من ثم عدم قدرتها على الاستجابة لكل المستجدات و المقتضيات الراهنة (يراجع في هذا الصدد الفصل الثاني من كتاب *In search of excellence* للكاتبين T. Peters & R. Waterman)، و عليه أضحى من الضروري البحث عن بدائل ملائمة تأخذ في الحسبان الواقع الحالي بكل تعقيداته و تقلباته.

في هذا السياق برز الاستشراف الاستراتيجي كمحاولة لتفادي النقائص المشار إليها و الاقتراب قدر الإمكان من صياغة رؤى أكثر وضوحا للمستقبلات الممكنة، مع الإشارة هنا إلى أن التعبير عن المستقبل بصيغة الجمع مفاده مراعاة مختلف الاحتمالات الممكنة أو ما يعبر عنه المختصون بمصطلح السيناريوهات.

و قد اتسع نطاق استخدام الاستشراف الاستراتيجي إلى مجالات مختلفة: سياسية، اقتصادية، إدارية، مجتمعية ... و غيرها، و يعود الفضل في بلورة تصور استشرافي جديد يعنى بتطور المهن إلى الأستاذين: Luc Boyer & Aline Scouarnec، الذين أصدرا في هذا الشأن كتابين يعتبران بمثابة المرجعين الأساسيين لهذا الموضوع: « L'observatoire des métiers » & « La prospective des métiers ».

فتحت هذه المبادرة آفاقا واسعة أمام الباحثين المهتمين بتطور المهن و الكفاءات، و لا أدل على ذلك من التزايد المستمر لأعداد المقالات المخصصة لهذا الشأن، في فرنسا خصوصا و في باقي الدول الغربية.

بيد أننا مازلنا نعاني – في العالم العربي – إهمالا شبه تام لمثل هذه الدراسات، و قد أشرنا في كتابنا "تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف" إلى هذه الفجوة العميقة بين نتاج الفكر الغربي الخصب و بؤس الواقع العربي فكرا و ممارسة.

أمام هذه الوضعية المزرية و ذات الامتدادات و التأثيرات السلبية على مختلف المجالات، رأينا من الواجب تركيز الاهتمام على قضايا المهن و الوظائف و الكفاءات عبر توجيه و تشجيع الباحثين لدى مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات نحو تكريس الدراسات المرتبطة بالهندسة الوظيفية.

و الكتاب الذي بين أيدينا هو إحدى ثمار هذه الجهود التي نسأل الله تعالى أن يباركها و يعيننا على حسن أدائها، فقد اضطلعت الباحثة سماش آمنة بمهمة صعبة و فريدة حيث قامت بدراسة استشراف المهن و الكفاءات في المؤسسات الجزائرية مستخدمة أداة مبتكرة تتمثل في منهجية ماكتور، الأمر الذي مكنها من التوصل إلى نتائج جد مرضية و إن كانت بحاجة إلى مزيد من التعميق و التعميم.

و إني لعلى يقين أن هذا الكتاب سيفتح بابا واسعا أمام الباحثين المهتمين بالهندسة الوظيفية عموما، و الدراسات الاستشرافية للوظائف و الكفاءات بوجه خاص، لما يتضمنه من معارف نظرية غزيرة و تطبيقات عملية هادفة، و سيتيح إمكانية تكريس استخدام منهجية ماكتور في الاستشراف الوظيفي، كما أنه سيسد ثغرة كبيرة في المكتبة العربية التي تفتقر إلى مثل هذه المؤلفات.

و لقد بذلت فيه مؤلفته – جزاها الله خيرا – جهودا معتبرة للإلمام بكل حيثيات و تفاصيل هذا الموضوع سواء على الصعيد النظري أو العملي، و عليه جاء ملبيا لحاجات الباحثين و المهتمين بهذا الموضوع.

و ختاما يسرني أن أزف إلى القارئ الكريم هذا المولود الجديد لباحثة متميزة علما و خلقا، أسأل الله تعالى أن يكثر من أمثالها و أن يوفقها لكل خير، كما أسأله سبحانه أن يجعلنا دوما في خدمة العلم و المتعلمين و أن يدخر لنا أجر ذلك ليوم لا ينفع فيه مال و لا بنون.

و الحمد لله أولا و أخيرا.

تمهيد

أثارت التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الكثير من التساؤلات حول مستقبل نشاط المؤسسات بشكل عام ووضعيات العمل و المهن بشكل خاص، "... حيث برزت الدراسات المستقبلية، بوصفها ميدانا من ميادين المعرفة يزداد الاهتمام به، لاسيما في الدول المتقدمة، ويترسخ دوره في عملية صنع القرار..." (إبراهيم العيسوي، 2001).

"حضور سؤال المستقبل في أية ثقافة هو دليل حيويتها، فبقدر حضوره في تكوينها الفكري تتحدد قابليتها للتطور، وقدرتها على التقدم" (سعد الدين إبراهيم وآخرون، 1982)؛ لهذا اهتم الباحثون والمتخصصون في إدارة الموارد البشرية بمنهج استشراف المهن الذي يسمح "بتوقع المستقبل الممكن من حيث الكفاءات والأنشطة ومن حيث مسؤوليات المهنة، وتصور المعارف الممكنة والمؤهلات والخبرات أو الخبرة المهنية والسلوكيات والمواقف التي من شأنها أن تكون غدا قادرة على خدمة الفرد والمنظمة ... إذ أنه يتضمن التفكير في المهن الفردية وفي تنظيم العمل..." (Boyer & Scouarnec, 2005).

كما يرى (Valéry Michaux, 2010) أن "استشراف المهن مجال واسع يسعى لتحقيق أهداف مختلفة. ويمكن أن يرتبط بمنهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي يطبق في المؤسسات العمومية أو الخاصة من أجل رسم سياسة ملائمة لتسيير الموارد البشرية سواء من حيث سياسة التدريب، سياسة الحركية الداخلية، سياسة التوظيف في المناصب الجديدة ومن حيث مرافقة العمال...". فأهمية استشراف المهن في سياق الموارد البشرية تكمن في إلمامه بالتطورات الداخلية والخارجية للمؤسسات وأخذها بعين الاعتبار في متابعة تطور المهن فهو يهدف أساسا إلى (Prométhée , 2005):

- الفهم الجيد لتطورات المهن في سياق تحولات سوق العمل والمحيط (الاقتصادي، الديموغرافي، القانوني، الثقافي، الاجتماعي، التكنولوجي، التنظيمي...)؛
- تحديد هامش المناورة المسموح به للمؤسسات في ضوء تحولات العمل؛
- توضيح المسارات المهنية الممكنة للأفراد؛
- توقع احتياجات تجديد اليد العاملة مثل احتياجات التدريب.

اهتم العديد من الباحثين في مجال استشراف المهن بالبحث حول العوامل المؤثرة على المهن والكفاءات وتطورها المستقبلي باتباع منهجيات مختلفة (منهجية استشراف المهن لـ Scournec & Boyer، منهجية Prodin & Bergadaà ...) واستخدام أدوات متعددة لجمع البيانات (الملاحظة بالمشاركة، المقابلات المباشرة وشبه المباشرة، الاستبيان...) على مستوى المؤسسات أو القطاعات أو الأقاليم. كما تنوعت الإشكاليات والفرضيات المطروحة بين إثبات صلاحية منهجية الاستشراف في سياق الموارد البشرية، وتعريف المنطق المهني ومنطق الأعمال الجديد وبين تحديد العوامل المؤثرة على تطور المهن، تحديد المهن الناشئة، المهن الجديدة، الكفاءات والمؤهلات الجديدة، الحركية الداخلية والخارجية للأفراد في مواجهة التغيرات البيئية، تغير سوق العمل وشروط العمل...إلخ.

و فيما يلي إطلالة وجيزة على بعض هذه الدراسات:

1) دراسة Marc Zune (2001) بعنوان «Les métiers des NTIC la pénurie des informaticiens et les conséquences en matière de gestion des compétences»

حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على حيوية المهن المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفهم المنطق المهني الجديد بالموازاة مع ظهور النشاطات الجديدة في مناخ يتحدى المبادئ التقليدية للعمل مثل العمل بدوام كامل وغير محدد المدة ومع صاحب عمل واحد والتدريب النابع من المبادرات الفردية مدى الحياة، اعتمد الباحث على المقابلات مع الخبراء والمحللين في قطاع النشاط المعني بالبحث وكذا العاملين في الميدان لتحليل المسارات المهنية التي تتميز بكفاءات جديدة والبيئة التنظيمية والمهنية، فقد سلط الضوء على سلسلة من المؤشرات النوعية المرتبطة بتكنولوجيا الاعلام و الاتصال (TIC) والتي تعكس بروز المنطق المهني الجديد والمتمثلة في: الكفاءات الهجينة، اللاتأكد في سياق المرجعية المهنية، تنوع الدورات التدريبية، التسيير الذاتي للمسارات المهنية، الحركية فيما بين المؤسسات، التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، كما توصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- المهن المرتبطة ب TIC تتوجه نحو العمل المرن،
- انتشار منطق الكفاءة على حساب منطق التأهيل،
- تأثر حجم العمالة بالتطورات الاقتصادية.

2) دراسة Gérard Valenduc & Patricia Vendramin (2002) بعنوان «Technologie de l'information et de la communication : Emploi et Qualité du Travail»

خلصت هذه الدراسة إلى أن العمل في قطاع تكنولوجيا الاعلام والاتصال يعرف نموا كبيرا نتج عنه خلق وظائف جديدة تتطلب مؤهلات جديدة، و هو ما انعكس عنه تغير الطلب على مؤهلات العمال وظهور فجوة الكفاءة (Skills gaps) و بروز قلق مستمر لدى الأفراد وعدم الانسجام و الرغبة في التوفيق بين الحياة المهنية والخاصة.

3) دراسة Scouarnec Aline (2005) بعنوان «Les métiers de l'environnement»

توصلت إلى ضرورة تبني مفهوم مختلف للمهنة يكون أكثر انتشارا نظرا لطبيعة الوضعيات الناشئة، كما أثبتت الباحثة أن تطبيق منهجية استشراف المهن تؤكد على إمكانية إدراج التفكير الاستشرافي في إدارة الموارد البشرية.

4) دراسة Michel Bergadaà & Samad Laaroussi (2005) بعنوان «Le métier de vendeur»

يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى محاولة فهم تحولات مهنة البائع من وجة نظر الخبراء (البائعون) من خلال تحليل محتوى العمل التجاري في أكبر المؤسسات الأوروبية (Baume & Mercier ،Caterpillar, Fiat Hewlett-Packard, Nestlé Suisse et Procter & Gamble) بالتركيز على المواضيع التالية: مكانة البيع في المؤسسة، تغيرات وظيفة البيع، التحولات الثقافية، التحولات والفرد البائع.

توصلت هذه الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها آثار مختلفة على البائعين: فالبعض يتقبلها تماما والبعض الآخر يتردد في ذلك، وأكد الباحثان بهذا الخصوص على ضرورة استخدام التكنولوجيا الجديدة لتسيير العلاقة مع الزبون بشكل مكثف في كل مراحل البيع مع التركيز على تبسيط العلاقة وتدفق المعلومات مع العملاء، و في الأخير أكدت الدراسة على أن مهام البيع تتوجه نحو وظيفة التسيير حيث يكون دور البائع واسع ومتنوع ويتمتع بالحكم الذاتي وهامش من الحرية في التنفيذ، يجعله يكتسب كفاءات واسعة ويتحكم في مختلف أنظمة التسيير والتكنولوجيا الجديدة وتقنيات الاتصال.

5) دراسة Christine Afriat, Catherine Gay & Florence Loisil (2006) بعنوان «Mobilités professionnelles et compétences transversales»

أثبتت أن إستراتيجية المؤسسات تجمع بين الحركية الداخلية و الخارجية التي تعتبر عامل مفتاحي في الاستجابة لتطورات المهن و تغير سوق العمل.

إن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على منهجية استشراف المهن المقترحة من طرف (Boyer & Scouarnec,2005)، في كتابيهما «L'observatoire des métiers: concepts et pratique» و «La prospective des métiers»، و هي المنهجية التي اعتمدنا عليها في متابعة تطور مهنتي "الاستغلال" و " البيع و العلاقات مع الزبون"، حيث قمنا باستخدام أسلوب التحليل الاستشرافي المتمثل في أسلوب تحليل توجهات الفاعلين (Méthode Acteurs, Objectifs, Rapports de force (Mactor)، الذي يعتمد على الفاعلين في الميدان لجمع البيانات ويستند على نظرية الألعاب في تحليله للظاهرة المدروسة، و قد كان غرضنا الأساسي من استخدام منهجية ماكتور هو إثبات مدى فعالية هذه التقنية في مسار استشراف المهن.

و عليه سنحاول من خلال هذا الكتاب معالجة إشكالية بالغة الأهمية في سياق التسيير الاستراتيجي للمهن و الوظائف و الكفاءات تتمثل في السؤال التالي: كيف يساهم منهج استشراف المهن في تطوير الكفاءات وتسيير المسارات المهنية في خضم التحولات التي تؤثر على مهن المؤسسات الاقتصادية؟

تكمن أهمية موضوع استشراف المهن بالنسبة للمؤسسات، القطاعات، الهيئات والحكومات في كونه منهج يسمح برصد البيئة، تحديد العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسات ومتابعة تطور المهن والمؤهلات والكفاءات وتوقع مآلاتها المستقبلية، كما يسمح بمعرفة حجم العمالة في كل قطاع وتوجهاتها المستقبلية.

و تحاول دراستنا هذه لفت انتباه الباحثين والمؤسسات والهيئات المعنية إلى أهمية منهج استشراف المهن في إدارة الموارد البشرية باعتباره الركيزة الأساسية التي تستند عليها هذه الأخيرة في إعداد المدونات المرجعية للمهن والكفاءات، المدونات المرجعية للتدريب، الشبكات الاستدلالية للوظائف، بطاقات توصيف المناصب، نظام الأجور والحوافز، وتحديد نوعية الحياة في العمل وجودتها.

وتهدف الدراسة على وجه الخصوص إلى ما يلي:

- توضيح دور وكيفية تأثير منهج استشراف المهن في تطوير الكفاءات وتسيير المسارات المهنية،
- إثبات فعالية استخدام تقنيات التحليل الاستشرافي في دعم منهج استشراف المهن،
- توضيح الأدوات الداعمة لتطوير الكفاءات و تسيير المسارات المهنية،
- توضيح مسار خلق المهن والكفاءات الجديدة،
- توضيح دور مراصد المهن و الوظائف في تسير الموارد البشرية.

يتضمن الكتاب أربعة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: يضم التأطير الإبستمولوجي والمنهجي لاستشراف المهن و التعريف بالاستشراف الاستراتيجي و يوضح عددا من التقنيات المستخدمة في التحليل الاستشرافي.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه لمفهوم المهن وتصنيفها وتوضيح ضرورة عدم الاكتفاء بتطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وتجاوزه لتطبيق استشراف المهن الذي وضحنا أهميته وأهدافه في سياق إدارة الموارد البشرية، وبيان مراحله الأساسية، ومن ثم عرضنا فكرة خلق المهن الجديدة بالاعتماد على الكفاءات اعتمادا على نموذج خلق المهن الجديدة المقترح من طرف Tissioui Mohamed.

الفصل الثالث: عرضنا فيه الأدوات الداعمة لتطوير الكفاءات و تسيير المسار المهني، ثم حاولنا إثبات دور استشراف المهن في تطوير الكفاءات و تسيير المسار المهني، و عرضنا الأداة المهمة و الضرورية لدعم هذه الممارسات و المتمثلة في مراصد المهن و الوظائف، و في الأخير تطرقنا لفكرة توجه إدارة الموارد البشرية نحو استشراف المواهب و إدارتها.

الفصل الرابع : شرحنا فيه منهجية تحليل توجهات الفاعلين (ماكتور) و مراحلها، و استعرضنا مثالين يوضحان الخطوات العملية لتطبيق هذا الأسلوب و النتائج المستخلصة بغية إثبات فعالية استخدام تقنيات الاستشراف الاستراتيجي في مسار استشراف المهن و إدارة الموارد البشرية بشكل عام.

الفصل الأول

الإطار النظري و التصوري لاستشراف المهن

نحاول من خلال هذا الفصل تحديد و تصميم الإطار النظري للظاهرة موضوع الدراسة بكل متغيراتها، وتتبع تطورها الفكري والمنهجي من جهة، ودراسة الواقع العملي التطبيقي من جهة أخرى.

يعتبر استشراف المهن منهجا متكاملا للدراسات التطبيقية، يتميز حسب عبد الغني والخضيري (1992) بالعمق المتمثل في استقراء و تتبع الظاهرة محل البحث، والشمول الذي يضمن تحليل كافة المعلومات حولها تحليلا منطقيا وديناميكيا، والاتساق والتوازن الذي يسمح باستخدام أدوات التحليل الكمي و الكيفي لتتبع الظاهرة المدروسة من الناحية الفكرية والعلمية وبرهنتها من الناحية العملية ثم استخلاص النتائج و تعميمها.

فهو المنهج الذي يسمح بالمزج بين النظريات المفسرة للظاهرة وربطها بالتطبيق العملي محل البحث.

وحسب Godet (1997) فإن تقنيات الاستشراف الاستراتيجي (تقنية دلفي، طريقة السيناريو، طريقة التحليل الهيكلي أو البنيوي، طريقة تحليل تدخل الفاعلين، طريقة مسح حقل الممكنات وتقليص الارتياب (التحليل المورفولوجيا)، طريقة تقييم الاختيارات الإستراتيجية) تم تطويرها لتحليل العلاقة بين الداخل (تنظيم المؤسسة، هيكلها، أساليب تسييرها، أفرادها...) و الخارج (المحيط)، أما في مجال استشراف المهن فإن هدف هذه التقنيات ليس تحديد حجم الكفاءات الضروري وإنما تحديد أسلوب اكتساب وتصميم هذه الكفاءات وتوقع النشاطات المستقبلية مع مرور الزمن.

لهذا يمكن الاعتماد على التقنيات الخاصة بالاستشراف الاستكشافي والتي تطرقنا لها بنوع من التفصيل في المبحث الثاني من هذا الفصل حيث اخترنا تقنية تحليل توجهات الفاعلين Mactor لدراسة اتجاهات الأفراد و تطلعاتهم بشأن تطور المهن التي يشغلونها.

1- ابستمولوجيا الاستشراف الاستراتيجي

من الضروري للباحث أن يتعامل مع الواقع وفق مقاربات منهجية تساعده فكريا وترسم له ملامح الواقع وتوضح له أبعاد مجال تخصصه وتزوده بمفاهيم تضمن له فهم الارتباطات والعلاقات الموجودة بين أجزاء الظاهرة المدروسة، و عليه نعرض ونناقش فيما يلي أهم مناهج البحث العلمي في العلوم السلوكية والمقاربات النظرية للاستشراف الاستراتيجي لنثبت تكامل منهج الاستشراف حسب رأي الباحثين و من ثم نوضح الاعتماد عليه في سياق الموارد البشرية.

لكن لابد أولا من فهم معنى الابستمولوجيا التي يقصد بها الحكم على المعارف النظرية، إذ تعرف Léna Soler (2000) الابستمولوجيا على أنها " تهدف أساسا لوصف العلوم القائمة، للحكم على قيمتها وما إذا كانت أقرب للمعرفة المثالية ولها ما يبررها. فهي تسعى لتحقيق هذا الهدف، لوصف الطريقة التي تحدد ما إذا كان السلوك المتبع في إعداد واختبار النظرية علميا، فهي تحدد نمط النظرية وفي الأخير تقدر القيمة المنطقية والمعرفية لهذه النظرية".

إن هذا التعريف يطرح الأسئلة الثلاثة التالية (Pierre Sagaut 2009,p10.11.12):

- **ما هو العلم؟ بماذا تتميز هذه المعرفة عن غيرها؟ كيف نعرفها؟**
- **كيف أنشئ هذا العلم؟ ما هي العوامل (التكنولوجية، الرياضية، الاجتماعية، الفلسفية، الدينية...) التي أثرت على تطوره؟**
- **كيف نحكم على مصداقيته و قيمته؟ ماذا نعني بأن هذه النظرية العلمية صحيحة؟ كيف نتحقق من مصداقية النظرية العلمية؟**

هذا التعريف يبرز نقطتين هامتين:

- أن الابستمولوجيا نقاش حول معرفة مفترضة،
- الابستمولوجيا نقاش حول المعرفة العلمية وكيفية إعدادها وتطورها.

1-1- مناهج البحث العلمي في العلوم السلوكية

لا بد للباحث أن يعتمد في بحثه على منهج علمي موضوعي واضح يلتزم بخطواته لدراسة المشكلة المطروحة ومتغيراتها وتحليل تأثيرها وتأثرها بالظواهر المحيطة، كما يستعين به في دراسة الواقع العملي وتعقيداته للوصول إلى نتائج يمكن تطبيقها.

في هذا الصدد نحاول فيما يلي توضيح ماهية المنهج العلمي؟ وما هي أنواعه؟

يعرف (**عبد الغني و الخضيري، 1992**) المنهج العلمي على أنه:" طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشاكل أو حالة من الحالات بقصد تشخيصها أو وصفها وصفا دقيقا و تحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها و تمييزها و يتيح معرفة أسبابها و مؤثراتها و الأنماط التي تتخذها أو تتشكل فيها و العوامل التي أثرت فيها أو تأثرت بها و قياس هذا الأثر أو التنبؤ به بشكل موضوعي دقيق يفسر العلاقات التي تربط عواملها الداخلية و الخارجية بقصد الوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن تطبيقها أو تعميمها"

1.1.1 المنهج التاريخي في البحث العلمي

المنهج التاريخي دراسة مرتبطة بالماضي وأحداثه، كما يرتبط بدراسة الظواهر في الحاضر بالرجوع إلى نشأتها وتطورها والعوامل التي أدت إليها (عبيدات وآخرون 1998 ص209)، ويضيف (داوود حلس 2006 ص 152) أن ما يقوم به الباحث في أي مجال علمي بحثي من خلال مراجعة الدراسات السابقة وعرضها في موضوعه هو في حد ذاته دراسة تاريخية، لأنه يستعرض ويحلل ما قام به الآخرون في الماضي، فالمنهج التاريخي كما يعرفه Borg W & call هو" إعادة للماضي بواسطة جمع الأدلة وتقويمها ثم تمحيصها، وأخيرا تأليفها، ليتم عرض الحقائق أولا عرضا صحيحا في مدلولها، أو في تأليفها، حتى يتم التوصل إلى استنتاج مجموعة من النتائج ذات البراهين العلمية الواضحة".

و حسب (عبد الغني والخضيري، 1992) فإن الدراسات التاريخية تقوم على التنقيب عن الحقائق العلمية في الماضي وتفسيرها من أجل صياغة الحاضر والتخطيط للمستقبل، و يحدد هذان الباحثان عدة اعتبارات أساسية يجب مراعاتها عند استخدام هذا المنهج في البحوث و أهمها:

1- إن جمع الحقائق والأحداث التاريخية لا يمثل في حد ذاته هدفا للباحث أو للبحث وإنما الهدف الأساسي تفسير هذه الأحداث وتحليلها والكشف عن العلاقات و العوامل التي أدت إليها؛

2- إن الحدث التاريخي هو أحد المعالم الأساسية في هذا المنهج وهو حدث يتصف باستحالة تكراره بقصد التجربة للحصول على نفس النتيجة أو الأثر الذي أحدثه في الماضي ولكن من الممكن الاستدلال عليه وقياس أبعاده ونتائجه؛

3- إن الهدف من الدراسات التاريخية أو استخدام المنهج التاريخي كمنهج رئيسي في البحث لا يتوقف عند تسجيل وتعقب وقائع أو أحداث مشكلة ما، بل يتعدى ذلك لمحاولة تفسير المشكلة من خلال العلاقات بين الأحداث والربط بينها لتفسير مشاكل الحاضر والتمكن من استقراء معالم المستقبل للتنبؤ بسلوك هذه المشكلة وآثارها وكيفية تعظيم أو تقليل هذا الأثر.

ما يعاب على هذا المنهج هو صعوبة التحكم في المتغيرات التاريخية بصورة مباشرة أو غير مباشرة باعتبارها أحداث ومتغيرات حدثت في الماضي.

2.1.1 المنهج الوصفي التحليلي في البحث العلمي (عبد الغني، الخضيري، 1992 بتصرف)

تهدف البحوث الوصفية إلى دراسة ووصف خصائص وأبعاد ظاهرة من الظواهر في إطار معين يتم من خلاله تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة وتنظيم هذه البيانات وتحليلها للوصول إلى أسباب الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا، ويمكن القول أن كل بحث وصفي يبدأ بخطة يتم البناء عليها و بهدف محدد يعتمد عليه في تحديد مصادر المعلومات التي يجب اللجوء إليها واستيفاء البيانات و تحليل المعلومات لضمان أكبر قدر من الدقة و الصدق و الموضوعية و من ثم استخلاص النتائج و اقتراح التوصيات.

تحتاج هذه الطريقة إلى خبرات خاصة وقدرة من الباحث للقيام بتجميع البيانات والمعلومات سواء عن طريق إجراء المقابلات أو الملاحظة للوقوف على كافة العوامل والعناصر و المتغيرات ذات العلاقات المتداخلة و المتعددة حتى تتوفر في الدراسة عناصر العمق و الشمول الكافي، لذا لا بد للباحث أن يكتسب هذه الخبرات حتى يكون قادرا على القيام بالبحوث المزمعة.

3.1.1 المنهج التجريبي في البحث العلمي (عبد الغني، الخضيري، 1992)

يقوم هذا المنهج على إجراء ما يسمى "بالتجربة العلمية "، وتقوم التجربة العلمية على اختبار فرض معين سواء وضعه الباحث أو تم التوصل إليه لمعالجة ظاهرة من الظواهر عن طريق إخضاعه لتجربة معينة ومشاهدة أثره وتأثيره أو تأثره بالظروف المحيطة بالتجربة، وتجميع هذه المشاهدات والبيانات والمعلومات الخاصة بهذا الغرض بموضوعية وتبويبها بالشكل الذي يسمح بقياس الأثر للحكم على صحة الفرض.

ووفقا لهذا المنهج لا يكتفي الباحث بوصف الظاهرة المزمع دراستها أو تتبع تاريخ المشكلة في الماضي، بل يتعدى ذلك إلى القيام بتجربة علمية يقوم بإجرائها وفقا لشروط معينة يتحكم فيها بغرض تفسير العلاقات المختلفة التي ترتبط بالظاهرة وتؤثر على متغيرات البحث وتوجد تفسيرا منطقيا لأسباب نشأة الظاهرة محل البحث وكيفية التحكم فيها وعلاجها مستقبلا.

4.1.1 المنهج المتكامل للدراسات التطبيقية (عبد الغني، الخضيري، 1992)

يشمل المنهج المتكامل كل من الإطار النظري والفكري والواقع العملي التطبيقي ويستخدم هذا المنهج في الدراسات التطبيقية لظاهرة معينة، فهو يسمح بدراسة كافة العوامل والمتغيرات الكلية والجزئية الخاصة والعامة التي تؤثر في أحداث الظاهرة وتطورها بشكل عام متكامل، مما يزيد من إمكانية تعميم النتائج والتوصيات ويسمح في الوقت ذاته بتتبع وقياس أثر العوامل المتفاعلة في البحث، كما يتيح هذا المنهج للباحث تحقيق الأبعاد الثلاثة التالية:

1- **العمق**: يقوم هذا المنهج على استخدام أدوات وأسلوب المنهج التاريخي في استقراء وتتبع الظواهر محل البحث وتطورها من سنة إلى أخرى، كما يسمح هذا المنهج بتتبع التطورات الفكرية لمختلف المدارس في مجال الظاهرة قيد الدراسة وعرض مراحل دراستها وتطورها منهجيا وأكاديميا وأوجه النقد السلبية والايجابية الخاصة بالظاهرة.

2- الشمول: يقوم هذا المنهج على أسلوب الدراسة الشاملة في استقراء وبحث وتحليل كافة البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن العوامل والمسببات ذات العلاقة بأحداث الظاهرة وتطورها وانتشارها من

خلال التحليل المنطقي الديناميكي مع الأخذ بعين الاعتبار الزمان والمكان ومتغيراتهما ودورهما في تشكيل الظاهرة محل البحث.

3- **الاتساق والتوازن:** يسمح هذا المنهج باستخدام أدوات التحليل الإحصائي والرياضي والقياسي بالمقدار الذي تطلبه الدراسة لتوفير عناصر التوازن والاتساق بين تتبع الظاهرة من الناحية التاريخية سواء في تطورها العملي أو الفكري وبين التدليل على حركتها كميا وتتبعها قياسيا وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها وتعميمها، ويصبح المزج بين النظريات والتطبيق أمرا ضروريا ولازما لتكامل هذا المنهج، بحيث يتم عرض النظريات المفسرة للظاهرة وربطها بالتطبيق العملي محل البحث.

1-2- المقاربات النظرية للاستشراف الاستراتيجي:

1.2.1 المقاربة المعيارية ومقاربة القرار Approche normative & décisionnelle

تسعى المقاربة المعيارية إلى تأسيس أحكام ذات قيمة في الاستشراف، و يحتاج هذا التأسيس لمبدأين (Irep Barel Yves, 1971, P61) :

1- تسعى ممارسات الاستشراف جاهدة لإدماج الحتمية الاجتماعية-الثقافية في تحليل أنظمة القيم والآثار المترتبة عنها، مع الأخذ بعين الاعتبار تطور الأنظمة من خلال التنبؤ و تصور ظهور قيم جديدة،

2- تستند ممارسات الاستشراف إلى الاختيار الواعي لبعض القيم عن غيرها.

من خلال هذه المقاربة، فإن القرار الإنساني في الاستشراف يأخذ شكلين:

1- إدماج الخيارات البديلة المتاحة،

2- التقدم في ممارسات الاستشراف انطلاقا من مجموع القرارات المتخذة أو التي يفترض اتخاذها من طرف المنظمة الممارسة للاستشراف.

هناك علاقة وثيقة بين المقاربة المعيارية ومقاربة القرار، إذ هناك القليل من القرارات التي يمكن تصورها دون الحكم على قيمتها والأحكام ذات القيمة لها نتائج على صنع القرار.

كما يشير Fred Charles في توضيحه للعلاقة بين الحكم على القيم و تغيير نظام القيم و التحليل الاستشرافي إلى الصعوبة البالغة للمقاربة المعيارية في الاستشراف:

الجانب الأول للصعوبة يكمن في النقص الواضح للمعرفة حول تطور نظام القيم وكيفية إدماج هذا النظام للتغيرات الاجتماعية–الثقافية.

الجانب الثاني لصعوبة المقاربة المعيارية في الاستشراف هو أن مصداقية و **موثوقية** العمل العلمي تكمن في قصره الذي يؤثر على القيمة العلمية للبحث و يعطيه صفة الحكم على القيم القديمة أو المبتكرة.

الجانب الثالث يتمثل في الأهمية الخاصة والمرتبطة بتطبيقات الاستشراف والتي تتضح جليا في صعوبة التنبؤ، التصور أو ابتكار قيم جديدة.

ووفقا لـ Royer فإن ابتكار قيم جديدة عملية ليست مستحيلة في حد ذاتها، فهو يؤمن كل الإيمان الحقيقي بـ "الابتكار العقلي"، و يرى أن المعرفة العلمية واسعة، مفيدة أكثر و سريعة التقدم اليوم خاصة فيما يتعلق بدراسة نظم القيم و ديناميكيتها و تكاملها مع الحتمية الاجتماعية الثقافية، و في هذا السياق يمكن القول أن المكتسبات المتاحة ضئيلة جدا من أجل استنتاج أن المنهج المعياري هو نقطة ضعف للاستشراف في البرنامج العلمي إلى حد بعيد، لكن هذا الإدراك للقصور لا يعني أن نستبعد المنهج المعياري في الاستشراف لأن هذا الإقصاء يمنع الاستشراف من تعزيز نواته العلمية، إهمال الاحتمالات مهما كانت متواضعة لأنها مازالت في طور الدراسة العلمية لقيمتها.

نأتي إلى الجانب الآخر، أي العلاقة بين الاستشراف والممارسات الاجتماعية ففي هذا الصدد يرى Longe pierre أن التحليل الاستشرافي الاجتماعي صمم في إطار صنع القرار كعملية للتخطيط.

و يشير (Gaston Berger (1964, P.79، إلى أن فن التنبؤ قائم على موقف تاريخي rétrospective محض حيث نفسر تنبؤاتنا انطلاقا من الماضي أو بالقياس أو بالاستقراء، (الكل يكرر، الكل متشابه، الكل متواصل) فلا يمكن إنكار أن الموقف التاريخي يحتفظ بمعنى قوي في الاستشراف.

وفي هذا الصدد يضيف.Berger G ملاحظتين هامتين حول:

- الموقف اللاحق l'attitude rétrospective إذ يرى أنه ليس علما في حد ذاته ويمكن أن يصبح غير علمي anti-scientifique وعليه فإن إجراء القياس والقيام بالاستقراء يفرض وجود قوانين علمية لا بد من إثبات صحتها ومصداقيتها واستمرارية هذه القوانين، وهذا أفضل استخدام لهذه النتائج العلمية.

- سيكون من الخطأ تصور أن صياغة القرارات تلقائيا وبالضرورة يمثل صياغة علمية للتنبؤ، فعلى حد قول Berger: إن العلم والقرار لا يتعارضان لأنهما ببساطة لا يجتمعان ولا يقعان على نفس المستوى، فإذا كان قرار الاستشراف هو بناء السد فهو لا أقل ولا أكثر علمية، قيمته العلمية لا تتغير إلا إذا كان القرار قد بني على أسس غير علمية. بيد أن القرار مثل الموقف يمكن أن يكون أو لا يكون علميا.

يشير (1964,p 80) G.Berger إلى أن فكرة الاهتمام بالمستقبل بدأت بالظهور بالموازاة مع بروز الشعور بنجاح التقنية في تغيير مجرى الأمور، و من المحتمل أن يكون اتخاذ القرار الاستشرافي حول مستقبل شيء كان متميزا في الماضي مقارنة بواقعه الحالي.

2.2.1 مقاربة النظم في الاستشراف

حدد الباحثان Charles. J & Roland. N (1971,p65) خمسة عناصر أساسية لتحليل النظام هي :

1- تحديد الهدف أو الأهداف: ما يلاحظ أن المختصين في هذا المجال لم يحددوا تقنية أو منهجية لتحديد الأهداف رغم أن تحديد الأهداف هو العملية الصعبة والمهمة جدا في تحليل النظام حيث انصب تركيزهم على مشكل تخصيص الموارد وافترضوا أن الأهداف محددة ضمنيا في تحليل النظام.

إن عدم وجود منهجية معتمدة لتحديد الأهداف في تحليل النظام مؤشر على الترابط والاستمرارية بين مقاربة النظم في اتخاذ القرار (l'approche systémique décisionnelle) والمقاربة المعرفية (cognitive) مما دفع الباحثان للقول أن تحديد الأهداف عملية اجتماعية.

2- تحديد النظم: النظام يعني مجموع الوسائل أو الموارد من أجل تحقيق هدف، وقد عرف Charles & Roland الأنظمة على أنها روابط بين الأفراد والآلات.

3- تقييم التكاليف والموارد المستعملة

4- إعداد النموذج أو النماذج: يشير Charles & Roland إلى أن "النماذج هي تمثيل مجرد للواقع تساعدنا على تحصيل علاقات هامة في العالم الحقيقي والتعامل بها وبغيرها، ويمكن أن تشمل مجموعة العلاقات المتمثلة في أذهاننا وغير مصاغة على الورق، نحكم على النموذج أنه أفضل من الآخر ليس بالاعتماد على تعقده وواقعيته وإنما على نوعية التقديرات التي يوفرها لنا للمساهمة في عملية صنع القرار، فالنموذج هو نوع من صنع القرار أي يساعدنا في اتخاذ القرار وليس لفهم أو شرح الواقع ...".

5- **تحديد المعيار**: المعيار هو الاختبار الذي يتيح لنا الاختيار بين العديد من الأنظمة، فهو الوسيلة التي تساعدنا في تحديد تكاليف وفوائد كل نظام.

وحسب مفوضية التخطيط القطاعي والعمل الإقليمي بفرنسا فإن تحليل النظم يتيح لنا إطارا متعدد المستويات من شأنه أن يؤثر على التقنيات الخاصة بإعداد القرار.

وتوضح مفوضية التخطيط القطاعي و العمل الإقليمي بفرنسا (Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale de la France DATAR,1971,p129) ، الارتباط بين الاستشراف و مقاربة النظم بأن : "الاستشراف يطرح ثلاث إشكاليات نظرية و منهجية مهمة و صعبة: مشكلة الانتقال من الجزء للكل، طبيعة الواقع التي تشكل موضوع الدراسة الاستشرافية، ومشكلة المعالجة العلمية الممكنة للقرار و المعيارية في الاستشراف، و في إطار هذه النقاط الثلاث جاءت مقاربة النظم تحمل شيئا للاستشراف، بيد أن نظرية النظم توفر بعض الأدوات المفاهيمية المستعملة في المقاربة التكاملية و نخص بالذكر المفهوم الأساسي للنظام و المحيط و الأنظمة المفتوحة و المغلقة، و نوعية الاتصال بين الأنظمة أو عناصر النظام الذي تقدمه مقاربة النظم (العلاقة و التواصل لـ Shchedrovitzky، أنواع الروابط المدروسة من طرف Walliser، التفاعل الديناميكي و التغذية العكسية لـ Bertalanffy) مفاهيم الاستقرار الفائق (ultra stabilité)، التمييز النظمي (différenciation systémique)... التي تسمح بفهم كل ما يتعلق بالحكم الذاتي و الاعتماد بين مختلف عناصر النظام. إن نظرية النظم تشمل هذا التكامل بمفهوم

التكامل الزمني حيث توضح سلوك النظام ليس فقط من خلال أحداث الحاضر وإنما من خلال أحداث الماضي والمستقبل ".

كما يشير أن مقاربة النظم توفر العديد من التوجيهات المفيدة لدراسة استشراف الواقع تصنف في مجموعتين:

1- التحليل العلمي، بالاعتماد على العلاقة السببية الغائية، فنظرية النظم تساهم في الانتقال من الحاضر للمستقبل بعيدا عن الميتافيزيقيا الغائية وبعيدا عن جاذبيتها الفكرية وهذا جانب مهم جدا في الحفاظ على واقعية موضوع الاستشراف.

2- نظرية النظم تعطي دفعا لتطوير تصميم جديد للعلاقات في الواقع بين النظرية والتطبيق، إذ لمقاربة النظم أهمية بالغة في الاستشراف على اعتبار أن المنهج العلمي لا ينبغي ولا يمكن أن ينحصر في عناصر محددة، فهي توجهنا إلى التجاوز المطلق للتجريب القديم وتصميم تجريب جديد لاسيما بموقفها ضد الوضعية وضد العلمية.

يرى (Piaget. J, 1972) أن البحث التطبيقي جهد عديم الجدوى إن لم يكن نتيجة و ثمرة لمنهج نظري مناسب للظاهرة المدروسة، فالواقع المدروس ليس تصميم في حد ذاته وإنما ينبع من العلاقات مع الباحث.

وحسب مفوضية التخطيط القطاعي والعمل الإقليمي بفرنسا فإن دراسة الممكن يسمح بأخذ نظرة واضحة جدا وتفسيرية للموجود وهذه المعرفة تحسن الموجود وتعطي مصداقية للممكن، ومن هذه الفكرة يعرف الاستشراف بأنه "**علم الاحتمالات الذي لا يهتم بذاته فقط ولكن يالتفاعل مع المعرفة الموجودة لدينا**".

إن مقاربة النظم تحكم بطريقة مختلفة على طريقة اتخاذ القرار في مسار الاستشراف، فإذا كان علينا دراسة تطور القرارات المقبلة أو مجموعة القرارات الحالية فعلينا إتباع المنهج النظمي في صنع القرار، إذ هناك تقنيات لعقلنه القرار من خلال تحليل النظم انطلاقا من أشجار الاحتمالات والرسوم البيانية أو طريقة التحليل المورفولوجي...الخ

1-3- دور الاستشراف في تسيير الموارد البشرية

في إطار الحديث عن الاستشراف كأداة للتوقع والتحكم الجيد في اللاتأكد، حاول Godet الربط بين الاستشراف والإستراتيجية والإدارة، فهو يرى أن هذه المفاهيم الثلاثة لا تنفصل لأنه: " لا يمكن إعداد إستراتيجية دون توقع كما أن التوقع يشير إلى العمل الإستراتيجي، ضف إلى ذلك أن الاستشراف و الإستراتيجية يحققان الفعالية من حيث العمل إذا صاحبتهما إدارة متناسقة "

وحسب Godet (2001) فإن الاستشراف يجب أن يسترشد بثلاثة مبادئ:

- المبدأ الأول: أن يسترشد الاستشراف بمبدأ التكيف contingence، وهذا يعني أنه يجب مراجعة القيود على أساس السياق، فهو يعتمد على فعالية مزيج من العوامل البشرية والتنظيمية والتقنية والمالية، واستنادا لفكرة Lorsch & Lawrence، لا يوجد هيكل مؤسسة أحسن من الآخر ولكن هناك هياكل تتكيف مع الوضعيات.
- المبدأ الثاني: يجب على الاستشراف أن يحترم التغير لأن العالم يتغير لكن المشاكل تبقى لأنها مرتبطة بالطبيعة البشرية، فالإدارة الحكيمة هي التي تفصل بانتظام بين عادات المؤسسة وتحدياتها.
- المبدأ الثالث هو أن يأخذ الاستشراف بالنتيجة الطبيعية للتجارب السابقة، فإذا كان الفرد يحتاج للتنقل بين مشاريع مختلفة وجديدة لتحقيق سلسلة من الأهداف مع مرور الزمن مقابل منحه أسهم وإعطاء معنى لحياته، فمن الطبيعي أن تتبنى المؤسسة هذا الأسلوب في تحقيق مشاريعها باستمرار.

بعد تأكيد الارتباط الوثيق بين الاستشراف والإستراتيجية والإدارة، نحاول توضيح صعوبة تطبيق الاستشراف من طرف المؤسسة عامة وإدراجه في مجال تسيير الموارد البشرية بشكل خاص.

وحسب Régine Montil (2002) نقلا عن Michel Godet (1997) فقد تم تطوير أدوات الاستشراف الاستراتيجي من مختلف التخصصات لتستخدم لتحليل العلاقة بين الداخل (المؤسسة في إطار الاستشراف الاستراتيجي) والخارج (المحيط). أما في مجال استشراف المهن الهدف ليس فقط تحديد حجم الكفاءات الضروري للمنظمة وإنما يجب تحديد أسلوب اكتساب وتصميم هذه الكفاءات مع مرور الزمن من منظور ديناميكي.

يبرر Régine Montil (2002) ضعف حضور الاستشراف في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتبعية هذه الأخيرة للإستراتيجية، " فإذا ما أخذنا إدارة الموارد البشرية كأداة على المستوى التكتيكي، حسب رأي Alain Charles Martinet (1983)، فإن القرار التكتيكي يعالج المحيط على أساس معطى على عكس القرار الاستراتيجي الذي يعالج المحيط والوقت كمتغيرات"، لهذا لا معنى لوجود تفكير استشرافي مطبق على التكتيكات. هذا التبرير لغياب الاستشراف على مستوى الموارد البشرية غير كافي لأنه لوحظ أن إدارة الموارد البشرية تعمل بالاستشراف الاستراتيجي في بعض الحالات رغم تبعيتها للإستراتيجية، وقد تنطوي على عدم الرجوع الاستراتيجي على مستوى المنظمة.

ويحدد Jacques Lesourne (1994) سياق الاستشراف الاستراتيجي في ظل القرارات الإستراتيجية على أن:" القرار الاستراتيجي هو الذي يخلق عدم إمكانية رجوع المنظمة أي استحالة استقرار المنظمة و هو الذي يتوقع تطور في بيئة المنظمة و يسبب عدم إمكانية الرجوع إلى الوضع الأصلي".

استنادا على هذه المقاربة، يمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية هي سبب عدم استقرار على مستوى المنظمة بالرغم من تبعيتها للإستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي، كما يشير Fabrice Roubelat (1996) أن تبعية إدارة الموارد البشرية للإستراتيجية يسبب عدم استقرار داخلي (irréversibilités) ، وحسب Martinet: " لا تتميز كل التكتيكات بالضرورة ببيئة ووقت ثابت بل هناك وضعيات وسيطة بين التكتيك والإستراتيجية، فالبيئة ليست دائما معلومة والوقت متغير، ولتوقع عدم الاستقرار الداخلي يمكن تطبيق استشراف عملي "prospective opérationnelle" الذي يختلف عن الاستشراف الاستراتيجي من حيث فكرة عدم الاستقرار على مستوى المنظمة وعدم الاستقرار الداخلي، رغم تبعية إدارة الموارد البشرية للإستراتيجية إلا أنها تدخل في الاستشراف الاستراتيجي لأنها تسبب عدم الاستقرار على مستوى المنظمة أو على المستوى العملي (التشغيلي)".

حسب Montil (2002) "أن الاستشراف العملي لإدارة الموارد البشرية يتمثل في التسيير التقديري للوظائف و المهن و الكفاءات، فهذا الأخير لا يمكننا من السيطرة على إستراتيجية الموارد البشرية بسبب هيمنة الرؤية القصيرة المدى، و المفهوم الثابت للكفاءات الفردية و تجاهل الكفاءات الجماعية كما أنه لا يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الديناميكية في بناء الكفاءات الفردية و هو ما يفسر ضعف تطور

التوقع على مستوى المهن و هو السبب في ضعف إدراج الاستشراف و أساليبه في ممارسات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات إذ أن الاستشراف يرتكز على الرؤية النظامية و يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الجماعية و يدرس التطورات على المدى المتوسط و الطويل".

كما يرى Montil أن سياسة الموارد البشرية تؤثر عليها بعض العوامل الخارجية مثل القوانين، سوق العمل، نظام التدريب وغيرها، فمن الضروري إذن لإدارة الموارد البشرية فهم هذه التفاعلات.

و يفرض منهج استشراف المهن توضيح المتغيرات الرئيسية أو المفتاحية في إطار مقاربة الاستشراف الاستراتيجي من أجل تحديد الكفاءات المستقبلية للموارد البشرية ونمذجة مسارات تسيير واكتساب وتصميم الكفاءات بهدف التعرف والسيطرة على التطورات الديناميكية.

ويؤكد Montil أيضا على أن" هذا المنهج يسمح بنمذجة مسار تصميم واكتساب الكفاءات لفئة واسعة ومتجانسة مع مرور الوقت في إطار مفهوم المسارات المهنية مع التركيز على عدم الاستقرار بسبب الحركية الداخلية للنظام وعوامل التطور البيئية، كما أنه يوضح مسارات اتخاذ القرار والعمل المرتبطة بالكفاءات والمهن".

نلاحظ أن منهج الاستشراف ضروري على مستوى إدارة الموارد البشرية لأنها تحتل مركز محوري في الحفاظ على استقرار و استمرارية المنظمة، و تكمن صعوبة إدماج الاستشراف في إدارة المواد البشرية في صعوبة رسم المسارات المستقبلية التي تضمن تصميم و اكتساب الكفاءات الضرورية المطلوبة للمنظمة، لكن مع بروز و تطور منهج استشراف المهن الذي يدرس تطور المهن و الكفاءات من منظور ديناميكي و يأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة على هذا التطور و الذي يهدف إلى توقع المهام و النشاطات و المسؤوليات و الكفاءات المستقبلية، تستطيع إدارة الموارد البشرية تصميم و تطوير الكفاءات الحالية و المستقبلية و إعداد برامج تدريب تضمن للأفراد مواكبتهم للتحولات الجديدة و تسيير مساراتهم المهنية و تحديد و وصف المهن الجديدة و محتواها من معارف و كفاءات و نشاطات ...الخ.

2- تقنيات التحليل الاستشرافي

قبل التطرق لتقنيات التحليل الاستشرافي (تقنية دلفي، طريقة السيناريو، طريقة التحليل الهيكلي أو البنيوي، طريقة تحليل تدخل الفاعلين، طريقة مسح حقل الممكنات وتقليص الارتياب (التحليل المورفولوجي)، طريقة تقييم الاختيارات الإستراتيجية) لا بد من تعريف الاستشراف الاستراتيجي وتوضيح خصائصه حتى نفهم المبادئ التي تعتمد عليها هذه التقنيات في التحليل والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

2-1- تعريف الاستشراف الاستراتيجي وخصائصه:

يعرف الاستشراف على أنه " العلم الذي يسمح بدراسة الأسباب التقنية والعلمية والاقتصادية والاجتماعية التي تسرع تطور العالم المعاصر، والتنبؤ بالحالات التي يمكن أن تنشأ من تأثير هذه الأسباب مجتمعة" قاموس Larousse.

أما Godet (1991) فيرى أن الاستشراف هو: " إلقاء نظرة على المستقبلات الممكنة لتوضيح العمل الحالي".

وحسب Scouarnec & Boyer (2005، ص39) فإن الاستشراف له القدرة على توقع التغيرات، عدم الاستمرارية والحالات الطارئة، فهدفه الأساسي ليس رسم الحالات الممكنة مستقبلا وإنما إعداد التوجهات أو التطورات الممكنة مع إعطاء درجة من الحرية للفاعلين في لعبة التحول.

ويؤكد Gounod (1996)، أن مقاربة الاستشراف تتميز بخاصيتين أساسيتين: "الشمولية (globalité) والنظامية (systémique) وهذا يعني أن الاستشراف متداخل التخصصات (interdisciplinaire) وجدلي (dialectique) فالمقصود بالشمولية أنه يعتمد على نظريات من مختلف التخصصات ويقصد بالنظامية انه يعتمد على التحليل النظمي في دراسة الظواهر.

يقترح كل من Hatem et Préel (1995)، خمس خصائص للاستشراف نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول (01): الخصائص الخمسة للاستشراف

نوع الخصائص	المحتوى
مقاربة كلية Approche globale	الاستشراف متعدد التخصصات وعرضي. Le prospectif est pluridisciplinaire et transversal منهج نظامي يساعد على توضيح تعقيدات الواقع. البعد المتمثل في طول المدى ضروري. الإبداع يتطلب اختبار التقارب والمواجهات لتصور التغيرات الناشئة La créativité exige d'expérimenter des rapprochements et des confrontations pour imaginer les changements en germe.
مقاربة طويلة Approche longue	الاستشراف يهدف لرؤية بعيدة وواسعة:لأن التاريخ يجعل الأنماط الراهنة مسألة نسبية ويحيلنا على الاتجاهات العميقة Parce que l'histoire relativise les modes du moment et renvoie aux courants profonds. -لأن النظرة الطويلة تسمح لنا بملاحظة ظهور الاضطرابات، العتبات، وتقسيم المسارات إلى فترات. -لأن المستقبل يعطينا درجات من الحرية المتزايدة مع الأفق الزمني: على المدى القصير يمكن أن يكون رد فعل، وعلى المدى الطويل يمكن العمل
مقاربة عقلانية Approche rationnelle	المقاربة ينبغي أن تستند على الحس السليم والصرامة، وذلك باستخدام الأدوات التي أثبتت جدواها مع التأكيد على الوضوح والشفافية.
مقاربة ملائمة	المنهج التشاركي هو الذي يسمح لمتخذي القرار و مستشاريهم بإعطاء القيمة العلمية المطلوبة من خلال عملهم الجماعي.
رؤية للعمل une vision pour l'action	يشير الاستشراف إلى انشغالين منفصلين: – قلق مسبق (يستكشف المستقبل لتحديد المبادئ التوجيهية للتطورات الكبرى الجارية، الشكوك الرئيسية، والاضطرابات القوية). – إرادة للعمل: ليس محاولة التنبؤ بالمستقبل ولكن بناء ما يمكن السيطرة عليها

المصدر: Luc Boyer , Aline Scouarnec, « LA PROSPECTIVE METIER : DEFINITION, INTERETS ET PROPOSITION METHODOLOGIQUE »,Cahier de recherche DMSP, P 5

2-2- تقنيات التحليل الاستشرافي:

يستعين الخبراء في مجال الاستشراف الاستراتيجي بالعديد من التقنيات لترشيد عملية الاستشراف بدءا من تحديد المشكلة إلى غاية مرحلة التنفيذ والتقييم مثل (تقنية السيناريوهات، تقنية دلفي، تقنية ماكتور، تقنية ميكماك، تقنية المحاكاة، ....الخ)، وتطبق هذه التقنيات في تحديد الاتجاهات ومتابعة المتغيرات التي تتحول باستمرار، كما تستخدم في البحث بهدف الوصول إلى الغاية التي بني من أجلها مشروع البحث.

سنقتصر فيما يلي على عرض أهم التقنيات المتمثلة في تقنية دلفي، طريقة السيناريو، طريقة التحليل الهيكلي أو البنيوي MICMAC، طريقة تحليل توجهات الفاعلين MACTOR، طريقة مسح حقل الممكنات وتقليص الارتياب (التحليل المورفولوجي) Morphologie، وطريقة تقييم الاختيارات الإستراتيجية Multipol، مع توضيح أهدافها ومميزات كل طريقة.

2-2-1- طريقة دلفي Delphi:

أسلوب حدسي منظم، يعتمد على مشاركة جماعية لاستشراف المستقبل، يستخلص المعلومات من عدة أشخاص ذوي الكفاءة من غير أن يقع أحدهم تحت التأثيرات التي تحول بينه وبين إبداء الرأي بحرية وموضوعية (محمد نصحي،2011)، يهدف إلى استخراج وتحديد أقوى الاحتمالات والتوقعات من الآراء المتباينة حول موضوع معين (ساحلي مبروك، ص6)، ويضم الخطوات التالية (محمد السنباني،2010):

1- تعريف مشكلة الدراسة
2- تحديد الأسئلة بشكل واضح.
3- تحديد مجموعة الخبراء وإعطائه خلفية كافية عن موضوع الدراسة.
4- إصدار الاستبيان الأول (الجولة الأولى)
5- استلام الإجابات وتحليلها وتلخيصها.
6- إصدار الاستبيان الثاني (الجولة الثانية).
7- استلام إجابات الجولة الثانية وملاحظة الاختلاف والاتفاق في وجهات النظر.

8- إصدار الاستبيان الثالث (الجولة الأخيرة)، توزيع التبريرات التي تم التوصل إليها، وعرضها على المحكمين للموافقة عليها من عدمه مع وضع التقديرات التي يرونها.

يرى السنباني أن هذا الأسلوب يتميز بالنظامية والموضوعية ويلغي عامل التأثير المباشر للأشخاص، قليل التكاليف مقارنة بالأساليب التقليدية الأخرى، يبتعد عن المجاملة في إبداء الآراء مع سهولة تصنيفها وترتيبها بما يساعد على الوصول إلى قرارات دقيقة وسريعة.

ما يعيب هذا الأسلوب هو تحيز الخبراء وعدم موضوعيتهم لأسباب نفسية أو إيديولوجية، وضعف إدراك الخبراء ببعض الجوانب المتعلقة بالموضوع.

ضعف حماس الخبراء خاصة بعد الجولة الأولى مما يؤدي إلى ضعف النتائج وطول الفترة التي يستغرقها في جولاته الثلاثة مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تسرب بعض الخبراء وعدم مواصلتهم في إتمام المهمة.

2-2-2- طريقة السيناريوهات (Fabrice Hatem,1993,p221.222.223):

يعرف Michel Godet السيناريو على أنه "وصف الخصائص الأساسية للبدائل المستقبلية الواجب تنفيذها"، و حتى يكون السيناريو استشرافي لا بد أن يستوفي أربع معايير هي: "الملائمة، الاتساق، المعقولية، الشفافية ". وتهدف هذه الطريقة إلى توجيه التفكير الاستشرافي خطوة بخطوة حيث ينبغي أن تصف صور مختلفة للمستقبل لإعطاء درجة من الاحتمال والأهمية في وصف المستقبل الممكن للنظام واختيار عدد قليل من السيناريوهات مقابل مزيج من الفرضيات اللانهائية مع ضمان أقوى درجة ممكنة من التماسك والاحتمال والأهمية لتوضيح القرارات المتخذة وهو الهدف الأساسي لطريقة السيناريوهات.

تضم طريقة السيناريو حسب Godet المراحل التالية:

1- رسم حدود النظام
2- تحديد المتغيرات المفتاحية
3- التحليل التفسيري للتوجهات والتغيرات
4- صياغة الفرضيات الرئيسية حول المتغيرات المفتاحية وتحليل تدخل الفاعلين في النظام

5- اختيار المستقبلات الممكنة

6- تصميم السيناريوهات

7- الانتقال إلى العمل الاستراتيجي

ما يميز طريقة السيناريوهات أنها تعتمد على وحدات مستقلة، ويمكن إذا ما اقتضت الحاجة، أن نكتفي بدراسة هذه الوحدة أو تلك كالتحليل الهيكلي للبحث عن المتغيرات المفتاحية مثلا أو تحليل استراتيجيات الفاعلين، أو التحقيق لدى الخبراء لمعرفة الفرضيات المستقبلية، كما يمكن الاكتفاء بعرض صورة عن الاتجاهات الجوهرية دون التدقيق لمسالكها. (ميشال غودييه، فيليب دورانس، قيس الهمامي، ص 54)

2-2-3- **التحليل الهيكلي أو البنيوي** L'analyse structurelle

يتم في هذه المرحلة إعداد مصفوفة التأثير المتبادل المضاعف على ترتيب معين Matrice d'impact croisé multiplication appliqués à un classement (MICMAC) (ميشال غودييه و آخرين، ص 65.66):

التحليل الهيكلي هو منهج نظامي، يأخذ طابع المصفوفات وينجز عادة من طرف فريق عمل يتكون من فاعلين وخبراء من الميدان المعني. يهدف هذا المنهج إلى إبراز أهم المتغيرات المؤثرة والتابعة والمتغيرات الأساسية المؤثرة على النظام المدروس ومن ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات المشكلة للنظام والتابعة لمحيطه.

يتم التحليل الهيكلي عبر ثلاثة مراحل هي:

1- **إحصاء المتغيرات**: يتم في هذه المرحلة إحصاء مجمل المتغيرات المشكلة للنظام المدروس والتابعة لمحيطه الداخلي والخارجي من خلال ورشات الاستشراف التي تعتمد على بحث جماعي عن عوامل التغير والجمود وتتوج هذه المرحلة بضبط قائمة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي لها علاقة بالنظام المدروس، مع إعطاء بطاقة تعريف مفصلة عن كل متغير تضم تعريفا دقيقا له، وترسم تطوراته الماضية وتوضيح صلته بالمتغيرات الأخرى ثم رصد توجهاته أو انقطاعاته المستقبلية.

2- **تحديد العلاقات بين المتغيرات**: لا وجود لمتغير، ضمن النظرة النظامية إلا من خلال علاقته بالمتغيرات الأخرى، ولهذا يعمل التحليل الهيكلي على رصد هذه العلاقات بين المتغيرات باستعمال مصفوفة ثنائية المدخل تدعى "مصفوفة التحليل الهيكلي". ويستحسن ملء هذه المصفوفة من قبل الأشخاص الذين شاركوا من قبل في إحصاء المتغيرات وتحديدها.

3- **تحديد المتغيرات المفتاحية**: تتمثل هذه المرحلة في تحديد المتغيرات الأساسية في النظام وترتيبها ترتيبا مباشرا ثم غير مباشر من خلال مصفوفة التأثير المتبادل المضاعف المطبقة على ترتيب ما بواسطة برنامج ميكماك.

ما يميز هذا المنهج هو تسهيله لهيكلة التفكير الجماعي عن طريق تقليص ميول التفكير الجماعي الذي يصعب تفاديه، إضافة إلى كونه طويل يحتاج إلى الكثير من الوقت.

2-2-4- تحليل توجهات الفاعلين Méthode Acteurs, Objectifs, Rapports de force (MACTOR):

يعرف Hatem, Cazes & Roubelat (1993،ص272) الفاعل كالتالي : "شخص، فريق أو منظمة تتجه نحو أهداف معينة و تواجه بعض القيود و تستطيع من خلال استراتيجياتها ووسائل عملها التأثير على مصير النظام قيد الدراسة.

منهج تحليل توجهات الفاعلين المقترح والمطور من طرف (Michel Godet & 1999 ;60.61.62.63 Pierre Chappy) يهدف أساسا إلى تقدير ميزان القوى بين الفاعلين ودراسة التجانس والتنافر فيما بينهم أثناء مواجهة عدد من القضايا والأهداف المرتبطة بهم وبالتالي توفير المساعدة في اتخاذ القرار لكل فاعل من خلال تنفيذ سياسة التحالف والصراع، ولتحقيق هذا الهدف يمر التحليل عبر سبع (7) مراحل حسب Godet:

المرحلة 1: بناء جدول "استراتيجيات الفاعلين "Stratégies des acteurs": بناء هذا الجدول الذي يتعلق بالفاعلين المسيطرين على المتغيرات الأساسية (المفتاحية Clés) والناتجة عن التحليل الهيكلي، يتم تنسيق المعلومات التي تم جمعها من الفاعلين على النحو التالي:

– إنشاء بطاقة هوية حقيقية (Véritable) لكل فاعل من ناحية غاياته وأهدافه ومشاريعه ومستوى تطورها ومحفزاته ومعوقاته ووسائل العمل الداخلية، سلوكه الاستراتيجي السابق (مواقفه)؛

– دراسة وسائل العمل المتاحة لتأثير كل فاعل على الآخر من أجل قيادة المشاريع.

المرحلة 2: تحديد القضايا الإستراتيجية والأهداف المرتبطة بها.

توافق الفاعلين وفقا لغاياتهم، مشاريعهم، و وسائل عملهم حتى يتم الكشف عن وجود تقارب أو تباعد (divergences / convergences) بين أهداف الفاعلين استنادا للقضايا الإستراتيجية.

المرحلة 3: وضعية الفاعلين حول الأهداف و تحديد التقارب و التباعد (وضعية بسيطة) في هذه المرحلة يتم إعداد مصفوفة "فاعلين – أهداف" (acteurs X objectifs)، الموقف الحالي لكل فاعل تجاه كل هدف مع الإشارة للموافق ب(+1) غير موافق ب (-1)، وهذا من أجل تحديد التحالفات والصراعات المحتملة بين الفاعلين.

في هذه المرحلة يعمل تحليل ماكتور على تحديد عدد وأهداف الفاعلين بدقة، تباعدهم وتقاربهم اثنين باثنين (أزواجا) ثم يتم إنشاء الرسوم البيانية الموضحة للتقارب أو التباعد الممكن كما يسمح الرسم البياني بعرض مجموعات الفاعلين المتقاربة الاهتمام لتقييم درجة الحرية وتحديد الفاعلين الأكثر عرضة للتهديد وتحليل استقرار النظام.

المرحلة 4: تحديد الأهداف ذات الأولوية لكل فاعل و وضعية تقييمه (position values)

الرسوم البيانية تبقى أساسية إلى حد ما لأنها تأخذ في الاعتبار تقارب وتباعد الفاعلين نحو الأهداف، ولتقريب النموذج من الواقع ينبغي أن ترتب الأهداف حسب الأولوية بالنسبة لكل فاعل (L'hiérarchie) لتقييم شدة تموقعه.

المرحلة 5: تقييم ميزان القوى للفاعلين Evaluer les rapport de force des acteurs : في هذه المرحلة يتم بناء مصفوفة التأثير المباشر بين الفاعلين انطلاقا من جدول استراتيجية الفاعلين.

ميزان القوى يحسب باستخدام برنامج ماكتور مع مراعاة كل وسائل العمل المباشرة وغير المباشرة (يمكن لفاعل أن يعمل على الآخر بواسطة ثالث، يسمح ميزان القوى للفاعلين بتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف لكل فاعل وفرص تعزيزها.

المرحلة 6: دمج ميزان القوى في تحليل التقارب والتباعد بين الفاعلين.

توضح هذه المرحلة الفاعل الذي يزن ضعف فاعل آخر ضمن ميزان القوى العام فهو يبين لنا ضمنيا الثقل المزدوج لمشاركته حول الأهداف المهتم بها.

هدف هذه المرحلة يركز أساسا على دمج ميزان القوى لكل فاعل لتوضيح شدة تموقعه مع أهدافه من خلال تمثيل بياني جديد للتقارب والتباعد بين الفاعلين.

المقارنة بين سلسلة الرسوم البيانية تسمح بملاحظة التحالفات والصراعات المحتملة مع الأخذ في الاعتبار ترتيب الأهداف الأولوية وموازين القوى بين الفاعلين.

المرحلة 7: صياغة الاقتراحات الإستراتيجية والأسئلة المفتاحية للمستقبل من خلال ألعاب التحالفات والصراعات المحتملة (Potentiel) بين الفاعلين: يساهم أسلوب ماكتور في صياغة الأسئلة المفتاحية للاستشراف والاقتراحات الإستراتيجية فهي تساعد مثلا على التساؤل حول إمكانيات تطور العلاقات بين الفاعلين، ظهور واختفاء فاعلين وتغير أدوارهم.

2-2-5- طريقة مسح حقل الممكنات وتقليص الارتياب (التحليل المورفولوجي Morphologie):

هو سبر آراء منظم للمستقبلات الممكنة انطلاقا من تفكيك نظام معين و دراسته (Michel.G , kiss.H ,2004,p71)، بهدف بناء السيناريوهات الاستكشافية في مجالات الابتكار و التجديد والبحث عن الأفكار الجديدة و تطوير الأعمال الاستشرافية، و يشيع استخدامه خصوصا في المجال التكنولوجي (Bernard Besson,2010,101).

يضم التحليل المورفولوجي حسب Besson مرحلتين:

- **بناء الفضاء المورفولوجي**: من خلال تفكيك النظام المدروس إلى أنظمة صغيرة أو مكونات، ويتطلب هذا التفكيك تفكيرا معمقا للاختيار الدقيق للمكونات ويجب أن تكون المكونات مستقلة قدر الإمكان، وأن تغطي مجمل النظام المدروس، ومن الضروري ألا يكون عدد المكونات كبير كي لا يجعل تحليل النظام مستحيلا.
- **اختزال الفضاء المورفولوجي**: تتمثل هذه المرحلة في تقليص الشكل الأصلي إلى فضاء صغير ومفيد من أجل معرفة التوفيقات المناسبة.

ما يميز هذا التحليل أنه بسيط المبدأ ويغطي مجموعة كاملة من الاحتمالات، لكنه يتطلب خبرة جيدة للتنقل في الفضاء المورفولوجي دون تخبط إضافة إلى صعوبة اختيار المكونات في البداية فأكثر ما يعيب هذه الطريقة أنها طويلة ومملة.

2-2-6-طريقة تقييم الاختيارات الإستراتيجية Multipol:

يعرف Bernard Besson (2010، ص 98) هذه الطريقة على أنها منهج متعدد المعايير يسعى إلى مقارنة حلول مختلفة متعلقة بمشكلة ما، ويرتكز على تقييم الأعمال بواسطة معدل موزون مثلما يتم تقييم التلاميذ في القسم حسب مواد ذات معاملات، هدفه الأساسي تقديم المساعدة على اتخاذ القرار وذلك ببناء شبكة تحليل بسيطة وتطورية تحتوي على مختلف الحلول التي تتوفر للمقرر، ويتضمن هذا المنهج المراحل التالية:

1- اختيار المعايير وجمع الآثار الايجابية والسلبية المترتبة عن المشكلة المطروحة والنظر في انتقادات وتعليقات الأفراد المتكررة بشأن هذه المسألة.
2- اختيار مختلف الإجراءات التي يمكن اتخاذها حول الموضوع المطروح.
3- اختيار مختلف السياسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية...الخ.
4- صياغة السيناريوهات بمراعاة النطاق الزمني إذ أن القرار النهائي سوف تكون له استثمارات على المدى الطويل.

5- تحقيق الجدول المزدوج الإجراءات / المعايير، مع تصنيف من 0-20 استنادا إلى أهمية العمل مقارنة بالمعايير.

6- تحقيق الجدول المزدوج السياسات / المعايير، مع تصنيف من 0-100 بحيث كل سياسة تساهم بنسبة مئوية ومجموع نقاط المعايير في نفس السياسة يجب أن يساوي 100.

7- تحقيق الجدول المزدوج السيناريوهات/ المعايير بنفس منطق الجدول المزدوج السياسات / المعايير.

8- تحقيق المصفوفة المستمدة من البرنامج.

إن هذا المنهج، حسب Besson، غير مكلف نسبيا ويركز على العمل أو الإجراء الوحيد الملائم فهو لا يسمح بالجمع بين عدة إجراءات.

خاتمة:

استعرضنا في الفصل الأول مناهج البحث العلمي في العلوم السلوكية نظرا لأهميتها في مساعدتنا على تأطير بحثنا النظري و الميداني، و عرفنا الاستشراف الإستراتيجي مع توضيح بعض تقنيات التحليل الاستشرافي بالتركيز على أسلوب تحليل توجهات الفاعلين (ماكتور) الذي اعتمدنا عليه في متابعة تطور المهن، كما نسعى إلى إثبات فعالية هذه التقنية و تقنيات الاستشراف الاستراتيجي في مسار استشراف المهن و ذلك بهدف دعم البحوث الفردية التي تهدف إلى تطبيق الاستشراف في سياق إدارة الموارد البشرية و اقتراح طريقة عملية تفيد المؤسسات في مجال إدارة الأفراد و تطوير الكفاءات في خضم التحولات البيئية التي تواجهها.

الفصل الثاني

استشراف المهن: ركيزة أساسية في إدارة الموارد البشرية

تتوجه إدارة الموارد البشرية في الحقبة الراهنة إلى الاهتمام بالمواهب وتطويرها إذ تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسة نظرا للدور الذي تلعبه في الابتكار والإبداع وخلق مجالات نشاط جديد للمؤسسة تضمن لها البقاء والنمو في عالم الأعمال الذي يتميز بالتغير السريع والمستمر. لهذا يركز الباحثون والمتخصصون في مجال إدارة الموارد البشرية على موضوع استشراف المهن كمنهج متكامل يسمح بمتابعة تطور المهن ومحتواها من جهة ومعارف وكفاءات الأفراد من جهة أخرى مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على نظام تطور المهن والكفاءات. وسعيا منا لتوضيح ماهية هذا المنهج ومراحل تطبيقه نعرض في هذا الفصل تعريف المهنة والمفاهيم المرافقة لها كمدخل لتطبيق استشراف المهن وتصنيف المهن لتحديد مستوى الاستشراف ثم نتطرق لضرورة التحول من التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلى استشراف المهن حيث نبرز في هذا العنصر أهمية وأهداف هذا الأخير ومحدودية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في توقع المعارف والكفاءات والنشاطات المستقبلية في محيط مضطرب جدا. ثم نعرف استشراف المهن ونشير إلى منهجية الملاحظة بالمشاركة كأداة أساسية في تطبيق مراحل استشراف المهن وفي الأخير نوضح فكرة مسار خلق المهن الجديدة بالاعتماد على الكفاءات.

1- المهنة كلبنة أساسية في استشراف المهن:

1-1- تعريف المهنة والمفاهيم المرافقة لها:

لخص Osty أسباب الإهتمام والإستعمال المتنامي لمصطلح المهنة كالتالي:

- "إن حيازة مهنة، ومستوى مقبول من الكفاءة يستطيع أن يشارك به الفرد في تأسيس مستوى معين من القابلية للاستخدام Employability والاعتراف الاجتماعي والهوية في العمل "، ووجود المهنة يسمح بتطوير: « شعور الفرد بأن له قدرا من الأمان في مجال العمل"(Piotet,2002)
- حيازة مهنة يمكن اعتباره مصدر أمن للأفراد في مواجهة تأثير المنظمات (Sewell,1983).

- مصطلح المهنة مرتبط بتطور نموذج الكفاءات (Zarifian,2004) وبالتالي مرتبط " بآليات التشكيل والتحديث"(Osty,2003,19)

هذا الظهور المتجدد لمصطلح المهنة يظهر جليا في التطورات التي تشهدها المنظمات من خلال تبنيها لنماذج جديدة في تنظيمها للعمل وتسييرها للأفراد من جهة، وأيضا تطور القوانين والتشريعات في العديد من الدول وتوجهها إلى الإهتمام بالمهنة ليس فقط كمصطلح وإنما كمفهوم ومعنى أسست لأجله **مراصد تهتم** بمتابعة التطورات الحالية للمهن وتوقع التطورات المستقبلية.

رغم الحضور المتزايد و المتكرر لمفهوم المهنة في نقاشات وأعمال الباحثين والممارسين إلا أن هذا المصطلح يعاني من غموض ولبس كما أشار كل من Boyer et Scouarnec (2009، ص39):" غالبا ما ينظر إلى المهنة كمصطلح إسفنجي يقبل الكثير من المعاني"

وفيما يلي نعرض بعض التعاريف على سبيل تنوع وجهات النظر بين الباحثين في تعريفهم لمفهوم المهنة، حيث يوضح الجدول رقم (03) الخصائص المفتاحية لمصطلح المهنة وتشمل: **الهوية المهنية** الخاصة بالفرد والمؤسسة، و**البعد التقني** المهم، ومستوى معين من **المعارف والكفاءات**.

الجدول (03): تعريف المهنة

الكاتب	التعريف
AcquierEyherabide, 2005	صفة مميزة للفرد تلازمه عندما يملك **معرفة مفيدة** تستند على قاعدة مشتركة في **إطار الوسط المهني**.
Boyer, 2002	بالمعنى الواسع، المهنة هي مجموعة المكتسبات من المعارف والمهارات المطبقة في تحويل منتج أو تقديم خدمة، **في إطار تقنية مهيمنة قابلة للتطور**.
Osty ; 2003	المهنة تلغي كل أشكال الترميز المتبعة،ما عدا **الصفات التالية**:(المعارف المتخصصة، شكل المنظمة الإجتماعية، المكانة في التقسيم الإجتماعي للعمل، نوع القابلية الإجتماعية، مدونة قواعد السلوك أو الأخلاق) أو

الوظائف (إغلاق سوق العمل من خلال احتكار ممارسة نشاط معين، نقل قواعد الفن ومعايير السلوك، الدفاع عن المصالح الجماعية ومراقبة نوعية العمل المنجز).	
المهنة تلاحظ من **نوع الخبرة** (أو الأنشطة المطلوبة) **في شكل جماعي** موجه نحو تحقيق النتائج. وبعبارة أخرى عندما ندرس المهنة ندرجها في نموذج تعريفي (**ما هي النتيجة؟**) ونسندها إلى عبارة التشغيل (**ما يتم استخدامه**)	Louart ,2005
كلمة تستخدم كل يوم بالتبادل مع الوظيفة أو العمل لتمفصل **الهوية الإجتماعية** مع **الهوية المهنية**.	Piotet, 2002
مجموع الوظائف في المنظمة، والتي تتميز **بنفس الغايات**ونفس **القدر من التقنية**.	Sire, 1999

المصدر: **Annabelle Hulin**, «les pratiques de transmission du métier de l'individu au collectif une application au compagnonnage» ; Université FRANÇOIS – RABELAIS de Tours, thèse de doctorat ;27 avril 2010 ;p41

هناك الكثير من المصطلحات التي تستخدم في الإشارة إلى العمل و أبرزها: المؤهلات qualification، المهنة profession، العمل emploi، الوظيفة fonction، المنصب poste، المهنة métier، العائلة المهنية familles d'emplois، الوظيفة النموذجية emploi-types ...الخ، والتي جمعها Annabelle Hulin في الجدول التالي ليشرحها مقارنة بالمهنة:

الجدول (04): المصطلحات المرافقة للمهنة

المصطلح المرافق	أبرز الباحثين أو الكتاب	عوامل التعريف	أوجه التقارب أو التشابه مقارنة بالمهنة	أوجه التباعد أو الاختلاف مقارنة بالمهنة
المنصب Poste	Amadieu et Cadin (1996) ; Boyer (2002) ; Donnadieu et Denimal (1994) ; Lichtenberger (2003).	المنصب يمثل الوضعية المهنية التي يحدد فيها العمل بدقة من طرف المنظمة المعنية من حيث مكان التنفيذ، المضمون، طرق التنفيذ، الكيفية التي يعهد بها إلى الفرد. المنصب نتيجة منطقية لتنظيم العمل وفقا لتايلور.		معنى المنصب في تنظيم العمل **يعارض تماما معنى المهنة** فالمنصب مستقل عن الفرد الذي يشغله.**منطق المنصب يعكس تعريف العامل للعمل**.
الوظيفة Emploi	CEREQ (1990) ; Donnadieu et Denimal (1994) ; Le Boterf (2006).	العمل يشير إلى وضعية عمل الفرد أو عدة أفراد يقومون بنفس الأنشطة مقابل أجر. العمل يمارس في سياق معين. يستعمل أيضا مصطلح العمل النموذجي من طرف مركز البحوث حول العمل والمؤهلات CEREQلإعداد الدليل الفرنسي للوظائف	الدليل التشغيلي للمهن والوظائف(ROME) يستخدم مفهوم العمل-المهنة هذا الدليل المصمم يوضح "أوجه التشابه بين أنشطة الوظائف أو المهن، وجود الكفاءات التقنية المشتركة، وتقارب الملامح اللازمة للممارسة"	المهنة تشير أكثر إلى المحتوى: (الكفاءات، المعارف، المعارف العملية.) في حين أن العمل يعكس الحاوي (وضعية العمل، النشاطات...)
المؤهل Qualification	Amadieu et Cadin (1996) ; Donnadieu et Denimal (1994) ;	المؤهل يستند إلى مستوى المكاسب المحققة في إطار التصنيف المهني. يعتمد مستوى التدريب ويتطور مع البيئة التقنية. المؤهل يشير إلى الصفات المميزة للفرد والمتراكمة من معارف نظرية، ومعارف	المؤهل موحد من قبل المهنة أو المنصب	عدم وجود المؤهل خارج نظام التصنيف المهني

	Lichtenberger (2003).	عملية يمكن تثمينها من خلال الأجر و الترقية.		
المهنة **Profession**	Cunegatti (2007) ; Dubar et Tripier (2003) ; Le Boterf (2002, 2006b) ; Tourmen (2007).	La profession هو مفهوم أساسي في علم اجتماع المهن. أربع معاني تعطى للمهنة la profession: الإعلان، الوظيفة، العمل، المهنة.	La profession ينظر إليها كحالة من مهنة خاصة و رسمية. Le professionnel هو الذي لديه مهنة و يبلغ مستوى معين من الخبرة و النجاح في ممارستها.	إذا كان la profession تتطلب مهنة، فالعكس ليس صحيح. في سياق profession سلسلة التفكير والعمل أكثر وضوحا وتحديدا. La profession تنتقل بشكل صريح و لها طابع فكري.
الكفاءة **Compétence**	Boyer et Scouarnec (2009) ; Boyer (2002) ; Capdevielle (2001) ; Cazal et Dietrich (2003) ; Defélix *et al.* (1997) Defélix *et al.* (2006) De Witte (1994) ; Le Boterf (2000) ; Lichtenberger (2003) Scouarnec (2000) Wittorski (1997) Zarifian (2004).	الكفاءة لا تتواجد إلا عندما يتم تنفيذها في سياق العمل. الكفاءات هي القدرات المطبقة في وضعيات العمل الهادفة لتحقيق أنشطة محددة، قابلة للملاحظة والقياس. الكفاءة ترتبط بالفرد أو المجموعة عند القيام بالنشاط. تتعلق هذه العملية بتقاطع ثلاثة مجالات: دورة التنشئة الاجتماعية، الخبرة المهنية والتدريب. ينظر للكفاءة من خلال ثلاث أبعاد: البعد الفردي، المعرفي والاجتماعي	بين المهنة والكفاءة لا تزال الاختلافات صعبة التحديد. الكفاءة والنشاط هي المكون الأساسي للمهنة. الكفاءة تركز على ما يميز الأفراد.	الكفاءة ليست بديل عن المهنة. كما تفتح منظور جديد للتحليل. المهنة تعرض قدرة من الاستقرار عكس الكفاءة حيث الموارد الفردية تدمج وتفرق.

المواهب Talent	Cadin (2009) ; Cappelli (2008) ; Dietrich (2009) ; Ingham (2006) ; Mirallès (2007) ; Voynnet-Fourboul et Forasacco (2008).	الموهبة تمثل ما يمكن أن يفعله الشخص بأفضل وأسهل طريقة من غيره. هذا المصطلح يشير إلى مجال الرياضة والفن. إضافة إلى ذلك، يشير إلى اهتمام المنظمات بثقافة الخبرة والبراعة. الموهبة هي استخدام الشخص لأسلوب يسمح له بإنشاء اختلاف في ممارسة المهنة. التمرن بالخبرة يشكل أفضل الممارسات في مجال تطوير المواهب.	الموهبة هي ما يقوم به الشخص بشكل أفضل وأسهل من غيره، إذن الكفاءة تشير إلى ما يمكن أن يقوم به الفرد.	الكفاءة والمهنة مصطلحان واسعان أكثر من الموهبة.

المصدر: Annabelle Hulin,« LES PRATIQUES DE TRANSMISSION DUMÉTIER DE L'INDIVIDU AU COLLECTIF UNE APPLICATION AU COMPAGNONNAGE » ; UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS, thèse de doctorat ;27 avril 2010,p 49

من خلال تحليل الجدول اقترح Annabelle Hulin التعريف التالي: "المهنة تتضمن مجموعة من الكفاءات التي تمارس في إطار التقنية المهيمنة في التطور وتتميز باعتراف قوي من طرف أصحاب المهنة وغيرهم. تجددها يسمح بنقلها بين الأفراد في وضعيات عمل محددة كما يمكن ملاحظتها على المستوى الفردي، الجماعي وعلى مستوى القطاع".

1-2- تطور مفهوم المهنة:

ظهرت كلمة مهنة métier مع بداية القرن الثاني عشر، ويعود أصلها إلى الكلمة اللاتينية ménestier أو méstier والتي تعني ممارسة الفن مقابل أجر (Osty ;2003,41)

امتد هذا المصطلح واستعمل في المجال العسكري تحت مسمى" métier des armes"، كما استعمل في العمل على آلة النسيج.

ويرى (Rousseau,1969,p471)، المهنة على أنها: "فن ميكانيكي بحت، أي أن الأيدي تستخدم أكثر من العقل". فمن وجهة نظره أن المهنة كانت تحمل معنى مرتبط بالمعارف العملية اليدوية منذ القدم.

فكلمة مهنة ليست دقيقة عند الأنجلوسكسونيين والناطقين بالإسبانية، أما في اللغة الانجليزية فتستعمل الكلمات التالية: business، profession،trade،craft

- كلمة trade تشير إلى: " سلسلة، مسار، وبشكل واسع خط إنتاج. وفي القرن السادس عشر فقط، بدأ مصطلح trade يأخذ تدريجيا معنى طريقة الحياة، العمل اليومي، ثم معنى مهنة قبل أن يشير إلى النشاطات التي تركز على البيع، التبادل، والقيام بالتجارة" (Bouayad ,2000).

- Craft تستخدم في المهن التي يهيمن عليها العمل اليدوي، في حين Business تتعلق بمفهوم الأعمال. (Boyer,Scouarnec, 2005,2009)

أما أصل كلمة مهنة في مجال الإدارة والأعمال، يعود إلى النقابات corporations التي تعتبر المكان الأول لممارسة المهن والاعتراف بها.

إذ يعرف قاموس[1] Le Robert النقابة La corporation كالتالي:" مجموع الأفراد الذين يمارسون نفس المهنة"، فمصطلح النقابة ظهر في الواقع في وسط القرن الثامن عشر (Viard, Cabourdin, 2005)، فهذه النقابات تمثل الاسم الرسمي لمجتمع الحرف والمهن (Bély,1996).

إن نقابات المهن كان منشأها بفرنسا (Osty ,2003): فقد كانت تشير مباشرة إلى المهن، الفن، الحرف والعامل. وتشير بشكل خاص إلى "رجال المهن" فهي المصطلح الذي يعطي صدى حقيقي لمنظمتهم وخاصة لنقاباتهم. فحسب (Sainsaulieu, 1999 ; Boyer, 2002) فإن المصطلح المهيمن في تثمين مصطلح المهن يتمثل في " رجال المهن" (gens de métiers).

1-3- تصنيف المهن:

مصطلح المهنة متعدد المعاني، ويقبل ثلاثة احتمالات تحدد هويته في مجال علوم التسيير (Germain et Guérin, 2006):

- المهنة في حد ذاتها تشير إلى " المعرفة العملية المكتسبة، والخبرة التي تؤهل الفرد لأداء هذه المهنة"
- المهنة تشير في حد ذاتها إلى أبعاد الهوية
- المهنة بالنسبة للآخرين هي التي تعترف بالمؤهل لممارسة مهنة معينة

وحسب Germain et Guérin، فإن إدخال مصطلح المهنة في إدارة الأعمال الإستراتيجية يكسبها البعد الاجتماعي المشترك فهي تسعى لإيجاد نموذج لاستخدامات مفهوم المهنة، الذي يتفق بشكل وثيق مع الاستخدامات والأسئلة التي لها معنى مشترك وتؤيد مفهوم المهنة المطبق على الأفراد.

سنحاول فيما يلي توضيح تصنيف المهن إلى مهن فردية، مهن المؤسسة ومهن القطاع حسب آراء العديد من الباحثين:

1-3-1- المهن الفردية:

في الماضي، كانت إدارة الموارد البشرية تعتمد على مفهوم منصب العمل في تصميم الهياكل التنظيمية التي تستند على المؤهلات في تصنيف وتأجير الوظائف.

[1] Le nouveau Petit Robert de la langue française (2009)

لاحظ Boyer أن هناك حركتين موازيتين لتحديد المهنة الفردية، الأولى مرتبطة بالكفاءة التقنية المهيمنة، والثانية مستوحاة من تعريف Fayol (1966) للمنصب على أنه:" مجموع الأنشطة المكونة لتقسيم العمل في منظمة معينة...وحدة أساسية من التحولات التي تشمل عدة وظائف."

كما اقترح Boyer تعريفا للمهنة يحمل معنى واسع " مجموع المكتسبات من المعارف والمهارات من أجل تحويل منتج أو تقديم خدمة وتستخدم في إطار تقنية مهيمنة قابلة للتطور."

ويضيف أن " المهنة تعطي هوية للعامل: رجل المهنة هو الذي يحمل المعرفة والمعرفة العملية المعترف بها من طرف المؤسسة والمثمنة في سوق العمل وتأخذ رتبة في شبكة التصنيف والتأجير"

ويعرف Sire (1993) المهنة بأنها: " مجموع الوظائف في المنظمة والتي تتميز بنفس الغايات ونفس التقنية"

إن منطق المهنة يسمح بتجاوز منطق العمل التوجيهي (منصب، مؤهل، تصنيف) ويؤكد على الكفاءات الضرورية في الممارسة من أجل تحقيق الغايات كما يسمح للفرد بالرجوع إليها للتعريف بهويته في العمل وأخلاقه (Hulin , 2010 ,P43,44).

1-3-2- مهن المؤسسة:

بدأ الاهتمام بمهن المؤسسة منذ 1960-1970 مع بداية التفكير في إستراتيجية المؤسسة (Boyer 2004).

عرفها Boyer على أنها " مجموع الكفاءات المنفذة والمنسقة للعمل بها في قطاع استراتيجي أو أكثر" إذ تعتبر مهن المؤسسة وفقا له أقرب "إلى الكفاءات الجماعية أو الاجتماعية".

ظهور الكفاءات الجماعية يضيف " مكون محدد، خاص بالفريق، ناتج عن التآزر و الديناميكية بين أعضاء الفريق"(Dejeux,2001,p 41).

مهن المؤسسة تنطلق من التعاون الذي يتطلب تقاسم لغة مشتركة، وخلق تكامل بين الكفاءات يترجم من خلال الدعم المتبادل. (Le Boterf, 2006)

في البحوث والدراسات الحديثة، يتزايد التركيز والاهتمام بـ " **قلب المهنة**" هذه التوجهات تشجع المؤسسات على تطوير نقاط قوتها لمواجهة التحديات، وهذا ما دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في الكفاءات الضرورية داخل المؤسسة والتوجه نحو استراتيجية تخريج المهام والنشاطات.

يميز Bouayad (2000، ص24)، بين مهن الأفراد ومهن المؤسسة بقوله " إن مهن المؤسسة أكبر من مجموع المهن التي يتحكم بها الأفراد المكونين لها"

ويضيف (**Hulin , 2010**) "أنها مجموع الأنشطة المتناسقة، الحالية والمستقبلية، التي تعطيها المؤسسة الأولوية وتسخر لها كل الموارد البشرية والمادية...هي تجسيد لرؤية مشتركة، مهمة، استعداد، غاية... وتعتبر مهن المؤسسة عامل في تحديد وبناء الثقافة التنظيمية القائمة أساسا على الكفاءات الجماعية ".

نوضح في الجدول الموالي أهم تعاريف المهن الفردية ومهن المؤسسة عند أبرز الباحثين:

الجدول (05) :ملخص لأهم تعاريف المهن الفردية ومهن المؤسسة عند أبرز الباحثين

	المهن الفردية (الكفاءات الفردية)	**مهن المؤسسة (الإدارة الاستراتيجية)**
Bouayad (2000)		مجموع الأنشطة المترابطة، الحالية والمستقبلية والتي تأخذ الأولوية من حيث الموارد البشرية والمادية في مؤسسة معينة.
Boyer (2004)	المهنة تعطي هوية للعامل: رجل المهنة هو الذي يملك المعرفة والمعرفة العملية المعترف بها في المجتمع والمثمنة في سوق العمل. مثل الوضعية في شبكة التصنيف والتأجير	مجموع الكفاءات المنفذة والمنسقة التي تسمح بالعمل في قطاع استراتيجي أو أكثر.
Boyer (2006)	المجموع النظري لمنصب العمل من حيث النشاطات والكفاءات المتطابقة أو الأقرب إلى التطابق، مما يسمح بالانتقال من واحدة لأخرى بطريقة المعاملة بالمثل في غضون عدة أشهر	
Brégeon et Joras	المؤهلات أو حتى التصنيف، مركز قانوني أو مهني، وظائف	المجال الرئيسي لإنتاج هيئة خاصة

(2004)	تفترض لصاحب العمل أو للنفس، انطلاقا من كفاءات لأداء نشاطات ومهام، نشرت أو لا، بشكل متزايد في المنزل	
Merminod (2005)	المجموع النظري لمنصب العمل من حيث النشاطات والكفاءات المتطابقة أو الأقرب إلى التطابق	
Ghetto (2011)	الحفاظ على التقرير اليومي مع مهام التنفيذ ونشاطات النشر ويكون ذلك في نموذج من الألفة رغم الصعوبات المصادفة.	تحديد أكبر مجموعة من المعارف والتطبيقات الممارسة والمفيدة في الإنتاج والتي تضع الأفراد والمجموعات في وضعية عمل تستجيب أولا لمنطق مهنتهم.

Laurence Dreyfuss, " La GRH et le travail : de l'impensé du sens du travail à l'émergence du travailleur entrepreneur de lui-même. L'exemplarité des mondes des métiers du social ", Thèse de doctorat en science de gestion,Université Paul-Valéry Montpellier3, 2013, p151,152

1-3-3- مهن القطاع:

حسب Boyer (2004، ص11)، فإن المهن تعني " مجموعة واسعة من المهام والوظائف الواردة في القطاع" كما يشير إلى أن هذا المفهوم محدود وقليل التنفيذ مما يدفعنا للتشكيك فيه ويجب التركيز في التفكير حول مستقبل المهن الفردية، وهذا بسبب التغييرات الداخلية والخارجية في المؤسسة والقطاع.

وتلخيصا لهذا التصنيف، نستند على أفكار Boyer et Scouarnec (2005، ص27-31) في تصنيفهما للمهن الفردية، مهن المؤسسة ومهن القطاع:

- **المهن الفردية** من خلال الكفاءات الفردية -أو حتى الجماعية-المطلوبة.

- **مهن المؤسسة من** خلال تنسيق الكفاءات التنظيمية، الهيكلية، العلاقاتية والمالية التي تسمح بالعمل في مجال استراتيجي.
- **مهن القطاع** التي تتوافق مع مجموع المهام والوظائف الواردة في قطاع خاص.

2- ضرورة التحول من التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلى استشراف المهن:

إن منطق التوقع يشغل مكانة مهمة في المؤسسات، لضمان تكيف مواردها البشرية مع التحولات البيئية المتسارعة. فالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات يطرح سؤال التوفيق بين الاحتياجات والموارد في المؤسسة على المدى المتوسط والقصير.

فتنفيذ التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتطلب:

- تحليل الموارد البشرية من حيث: التعداد، السن، الأقدمية، المؤهلات...
- تحليل الوظائف وتطورها المحتمل على المدى المتوسط والقصير.
- تحديد ميكانيزمات التعديل الممكنة من حيث: تنظيم العمل، الترقية، الحركية، التدريب، التوظيف، التقاعد، وتنظيم وقت العمل... (Soulez، 2015، ص106)

2-1- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

يعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أنه أداة للتسيير التقديري، تهدف للتوقع والعمل (Dietrich et Parlier, 2007).

ويقترح Soulez (2015، ص108) تعريفا آخر أكثر وضوحا:" يهدف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات للكشف عن القضايا المرتبطة بتطور المهن، الوظائف والكفاءات ومعالجتها".

ويشير إلى أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يضم محورين، محور فردي ومحور جماعي:

- المحور الجماعي يهدف لتحديد الفجوة بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المكتسبة بالاعتماد على المدونة المرجعية للمهن والكفاءات، فهذا التشخيص يسمح بتصميم برامج للتدريب والحركية.

- المحور الفردي يهدف لمساعدة كل أجير فاعل على تطوير كفاءاته ومساره المهني في سياق يلائم احتياجات ووسائل المؤسسة بالاعتماد على مجموعة من الأدوات مثل موازنة الكفاءات، مراكز التقييم، مقابلات التقييم... (Soulez،2015، ص111)

2-2- محدودية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات:

إن المهمة الرئيسية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات هي توضيح القرارات المرتبطة بتسيير الكفاءات من خلال توقع آثار التحولات المستقبلية (تكنولوجية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية....) على المهن الفردية. فهو يعاني من قصور يفسر تطور استشراف المهن (Mérindol et al; 2009). و سنحاول توضيح جوانب القصور في ثلاث نقاط كالتالي:

- **التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أداة تهتم بالعمل المحدد:**

انتقد الكثير من الباحثين طابع الإفراط في استعمال أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (Deféliх*et al.*, 1997 ; Scouarnec, 2000)، فهذا المنهج كثيرا ما يبقى مجرد تقنية (Amadieu,Cadin, 1996)، فهي تهتم بالعمل المحدد أكثر من العمل الفعلي أو الواقعي (Gilbert, Le Boulaire, 2009).

كما يرى (Brabet (1993: "لا يوجد إلا في النظرية، أنه يمكن بسهولة التخطيط، وتحديد الفجوات وتحديد الاحتياجات.... وأنه يوجد سرور عند الأفراد الذين يستفيدون من الإجراءات لضمان مستقبل جيد للمؤسسة" وعليه فإن أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تبدو غير كافية لمواجهة التحديات الكمية والكيفية في توقع الموارد البشرية".

- **تركيز التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على المستوى الفردي:**

انتقادات أخرى وجهت لأدوات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات تمثلت **في تركيزها الشديد على الكفاءات الفردية** و هي غير كافية على المستوى الفردي و الجماعي (Cazal, Dietrich, 2003 ; Gilbert, Le Boulaire, 2009). فهذه الأدوات نادرا ما تدمج التفكير على المستوى الجماعي لتطوير الكفاءات الفردية (Mérindol *et al.*, 2009).

- يقتصر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في توقعه على المدى المتوسط والقصير:

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يعتمد اعتمادا شديدا على رؤية قصيرة أو متوسطة المدى (Afriat *et al.*, 2005). لكن في السياق الديمغرافي الحالي، تحتاج الموارد البشرية للتسيير على المدى الطويل (Léon,Gogedroy, 2006 ; Thamain, 2009).

ويوضح (2009) Valérie Mérindol وآخرون، أن هناك تحديان يؤكدان على غياب التفكير الاستشرافي حول الكفاءات الفردية في مسار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

- التحدي الأول يتمثل في خاصية رد الفعل و التحديد للمقاربة: (Monti, 2002, Godet et Monti, 2003, Scouarnec et Veniard, 2006) فالتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات يهدف أساسا للاستجابة للتحولات المحيطة بالمؤسسة و النظر عقب التحليل الاستراتيجي(Louart, 2006)، و هذا منظور تقليدي في الإستراتيجية. فالتفكير بشأن تطور الكفاءات يشير إلى تحولات كبيرة في البيئة قد تحققت أو هي في طور التحقق و لا تزال تخضع للتحديد قبل إعداد الإستراتيجية (Boyer et Scouarnec, 2008, Monti,2002).

- التحدي الثاني يتمثل في أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يركز على الكفاءات الفردية بشكل عام. فهو يسعى لتحديد الكفاءات الفردية المطلوبة، ومن ثم تحديد اتجاهات التطور الطويلة المدى لمحيط المؤسسة (Monti, 2002).

ونشير إلى أن هناك إشكالية جوهرية عند الحديث عن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تتمثل في التساؤل حول ما هو المنهج الذي يمكن أن يساعد على تحديد، أكبر التحولات المحيطة والإستراتيجية (تحليل على المستوى الكلي)، ومن ثم ترجمتها من حيث الكفاءات الفردية المطلوبة (تحليل على المستوى الجزئي)؟ فهذا السؤال يبدو واسعا وقد ترك معلقا (Rouby et Thomas).

3– منهجية استشراف المهن:

إن الدراسات السابقة للاستشراف تركز على ثلاث أبعاد:

- أولا ضمان البعد النظامي للرؤية والذي يسمح بالإلمام بالمحيط والمتغيرات المعقدة.

- ثانيا النجاح في الجمع بين مختلف مستويات التحليل (مهن المؤسسة والمهن الفردية) ومختلف الفترات الزمنية (ماضي، حاضر، مستقبل).
- ثالثا الدمج الجيد للفاعلين بالمنظمة في إعداد الرؤية الاستشرافية. (Jean-Baptiste Suquet,421 ;2009)

كما ترى Scouarnec (2002) أن " استشراف المهن يأخذ جانب من خصائص الاستشراف:مقاربة كلية، طويلة، عقلانية، ملائمة ورؤية للعمل تسمح بتجنب الانتقادات الموجهة للنموذج الكلاسيكي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات ويمكن اعتباره تجاوز لهذا المنهج والتوجه نحو بناء اتجاه ذو معنى وأكثر قيمة ... فميزة استشراف المهن أنه يسمح بتحديد اتجاهات تطور المهن الفردية والجماعية من خلال تاريخ المهن، ومن منظور يسمح بالتحكم الجيد بالتحولات على المدى الطويل". فاستنادا لهذه الأبعاد والخصائص اقترح الثنائي Boyer &Scouarnec تعريفا لاستشراف المهن ومنهجية تضم أربع مراحل لمتابعة تطور المهن سنتطرق إليها بالتفصيل فيما يلي:

3-1- تعريف استشراف المهن:

يعرف (Boyer & Scouarnec,2005 ; p 23) استشراف المهن بأنه:

" منهج استباقي لتوقع المستقبل الممكن من حيث الكفاءات والأنشطة ومن حيث مسؤوليات المهنة، فهو يسمح بتصور المعارف الممكنة والمؤهلات والخبرات أو الخبرة المهنية والسلوكيات والمواقف التي من شأنها أن تكون غدا قادرة على خدمة الفرد والمنظمة". كما أنه يتطلب بناء مشترك من قبل الفاعلين أو الخبراء لتحليل المهن ومعرفة المصير الممكن لها، إذ أنه يتضمن التفكير في المهن الفردية وفي تنظيم العمل، ويمكن القول بأن استشراف المهن يسمح بإدماج عمليات الاستشراف في الاستشراف التنظيمي. فمن وجهة نظر (2005) Boyer &Scouarnec، فإن " استشراف المهن يربط مصير المنظمة بالفرد".

ويرى (Valéry Michaux, 2010,P 452) أن " استشراف المهن مجال واسع يسعى لتحقيق أهداف مختلفة. ويمكن أن يرتبط بمنهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي يطبق في المؤسسات العمومية أو الخاصة من أجل رسم سياسة ملائمة لتسيير الموارد البشرية سواء من

حيث سياسة التدريب، سياسة الحركية الداخلية، سياسة التوظيف في المناصب الجديدة ومن حيث مرافقة العمال..."

كما يصف (Noguera&Lartigau, 2009) استشراف المهن بأنه مجال للتفكير والتطبيق حول مختلف الاحتمالات لظهور تحول أو اختفاء المهن من سوق العمل،إذ أن استشراف المهن يهتم برصد تطور المهن في المستقبل وتقديم حلول تطبيقية للتعامل مع مختلف الحالات،فإذا كان هناك احتمال أن بعض المهن سوف تختفي في المستقبل،فعلى إدارة الموارد البشرية العمل على التقليص من عدد الكفاءات في هذه المهن مع تسطير برنامج لتحويل هذه الكفاءات إلى مهن أخرى،أما إذا كانت هناك إشارات على أن بعض المهن تسير نحو التطور فيجب التخطيط لمواكبة هذه التطورات عن طريق إخضاع كفاءات هذه المهن إلى برامج تكوين خاصة لاكتساب المهارات المطلوبة،أما في حالة رصد ظهور بعض المهن الجديدة والتي تتميز بندرة الكفاءات في سوق العمل،فهنا يجب التحديد الدقيق لهذه الكفاءات،توصيفها والعمل على استقطابها وتطويرها بما يتناسب مع خصائص هذه المهن والتطورات التي تشهدها. (Boyer& Scouarnec,2009) نقلا عن (ثابتي الحبيب وآخرون،2017، ص 290)

فاستشراف المهن هو عملية تهدف إلى متابعة تطور المهن الحالية وتوقع المهن المستقبلية بالتركيز على محتواها من النشاطات،المسؤوليات والكفاءات وذلك من خلال مراحل يجب احترامها مع استخدام مجموعة من الأدوات أبرزها ورشات النقاش، العصف الذهني، الملاحظة، المقابلة والاستبيان لجمع وتحليل المعلومات وصياغة النتائج.

3-2- ملاحظة المهن أداة أساسية في منهج استشراف المهن:

يشير Massonnat (1992) نقلا عن(Boyer &Scouarnec, 2005, p 4,5) إلى خمسة معاني للملاحظة في العلوم الاجتماعية هي:

- الملاحظة كمراقبة للمكان أو السياق المؤسسي institutionnel الذي يتم تشخيصه
- الملاحظة كاستراتيجية للعمل: هي مجموعة الأعمال التي تساهم في التشخيص

- الملاحظة كمرحلة أو طريقة في البحث (الملاحظة المباشرة: اختبار أو استبيان)
- الملاحظة نتيجة للعمل الملاحظ: معناه البيانات التجريبية التي جمعت تأخذ اسمها ومنتوج الملاحظة المباشرة هو الملاحظ (Observable)
- الملاحظة كعملية: هي كل العمليات النفسية التي تنفذ في فعل الملاحظة

ويعرف Laplantine (1987) الملاحظة بأنها إطار لتحليل السلوكيات الاجتماعية انطلاقا من العلاقات الإنسانية المشتركة والمستمرة للوجود الإنساني وبالتالي فإنه يدمج الباحث في قلب عملية التحليل.

في حين يعرّف Lapassade (نقلا عن ثابتي الحبيب، 2010، ص 16،17) الملاحظة-المشاركة بقوله: "هي طريقة يشارك فيها الباحث في الحياة اليومية للمجموعة الاجتماعية موضوع البحث، بهدف مضاعفة المعارف L'accroissement des connaissances "،هذه الطريقة تلغي المسافة الفاصلة بين الباحث وموضوع البحث وتحوّل الباحث إلى فاعل Acteur لا مجرد متفرج أوعنصر محايد، وقد أعطى هذا التوجه دفعا قويا للبحث العملي بالمشاركة Participatory Action Research/Recherche-Action Participative الذي يقتضي تدخلا شخصيا من الباحث في إشكاليات المجموعة البشرية المدروسة وانضواء في السياق العام للظاهرة Une totale implication يسمح للباحث بالغوص في قلب الواقع المعاش أو الظاهرة المدروسة".

فحسب Chauchat هناك أربع مواصفات أساسية لطريقة الملاحظة-بالمشاركة:

- يتوجب على الملاحظ أن يندمج في المجموعة التي يتولى دراستها عبر المشاركة الفعلية في حياة هذه المجموعة.
- الحياد في هذه الحالة مجرد وهم لأن الملاحظات التي يبديها الملاحظ تجتاز عبر المصفاة المتشكلة من تدخلاته المختلفة.
- دراية وفهم الظاهرة الاجتماعية يرتبطان بالالتزام الشخصي للملاحظ.

و يشير د. ثابتي الحبيب (2010، ص 18) على أن "المهتمون بعالم الشغل و ظروف العمل وجدوا ضالتهم في هذه الطريقة باعتبارها الأداة المثلى لفهم الواقع المعقد..."حيث أدركت Simone Weil أن فهم ظروف العمال يتطلب العيش في كنف الحياة العمالية، لذلك اقتحمت في ديسمبر

1934 هذا العالم كعاملة في أحد المصانع حيث تولت تشغيل آلة Manœuvre sur machine الأمر الذي مكنها من تدوين ملاحظاتها العينية و الاستبطانية في "يومية مصنع" ضمن كتابها الهام «La condition ouvrière» (نقلا عن د. ثابتي الحبيب، 2010)

كما يؤكد د. ثابتي الحبيب (2010): "على أن هذا النوع من الارتباط بالوسط المهني (العلاقة الوظيفية)، رغم أهميته التي لا يمكن نكرانها، ليس ضروريا ولا إلزاميا لإجراء الأبحاث والدراسات الميدانية في الأوساط العمالية، إذ بالإمكان اقتحام هذا المجال بصفة باحث والحصول على مكانة تضمن له جمع المعلومات ومعايشة أحداث العمل اليومية، وقد تكون هذه الصفة أكثر جدوى من صفة الأجير لكونها تعطي حرية أكبر في التحرك والاتصال بدل الارتباط بموقع محدد، والالتزام بعمل معين قد يستوعب كل جهده."

أما Boyer &Scouarnec (2005، ص18)، فيؤكدان على أن الملاحظة مفهوم أساسي في العلوم الاجتماعية وخاصة في علوم التسيير. يستخدم وحيدا أو بالإضافة إلى تقنيات أخرى لجمع المعلومات، حيث اهتم الباحثان بالتقنيات المساعدة على جمع المعلومات في البحوث المرتبطة بالكفاءات والمهن من خلال جمعهما للدراسات السابقة في كتابهما «L'observatoire des métiers» حيث نحاول عرض أبرز الأدوات المستخدمة في مجال استشراف المهن في الجدول الموالي:

الجدول (06): عرض الأدوات المستخدمة في استشراف المهن

المناهج Les méthodologies	تطبيقاتها Applications
التحليل الوثائقي، مقابلات شبه مباشرة، استبيانات، فرق عمل	Les métiers de l'environnement par Aline Scouarnec
التحليل الوثائقي، مقابلات شبه مباشرة	Le métier d'infirmière par Ali Smida
الملاحظة بالمشاركة	Les métiers de l'urgence par Vincent Chagué
طريقة Prodin، مقابلات شبه مباشرة، استبيانات، فرق عمل	Les métiers de vendeur par Michèle Bergadaà et SamadLaaroussi
الملاحظة بالمشاركة، مقابلات شبه مباشرة	Le métier de caissière par Sophie Bernard

Les métiers des NTIC par Marc Zune	مقابلات السيرة الذاتية، دراسة حالة
Le métier de conducteur par Jean-Philippe Fouquet	الملاحظة بالمشاركة خلال عدة سنوات
Les métiers de la conception automobile par Philippe Lefèvre, Pascal Roos, et Jean-Claude Sardas	الملاحظة بالمشاركة، بحث عمل
Les métiers de la conception automobile par Aurélien Acquier et Mathilde Eyherabide	الملاحظة بالمشاركة، بحث عمل
Le métier de comptable par Anne Dietrich	مقابلات شبه مباشرة
Les métiers de la banque par D.Retour et Dubois	مقابلات شبه مباشرة، ملاحظة مباشرة استبيانات
Le métier de conseiller-clientèle par Cécilia Brassier-Rodriguès	مقابلات شبه مباشرة، استبيانات
Les métiers de l'armée par Mohamed Madoui	دراسة وثائقية، مقابلات استبيانات

المصدر: La Prospective des métiers (2009) ,Luc Boyer Aline Scouarnec ,édition EMS.P 104

3-3- مراحل استشرف المهن:

تعد منهجية استشراف المهن المقترحة من طرف (Boyer & Scouarnec,2005)، والمعتمدة في العديد من الأبحاث والدراسات حول مستقبل المهن والتي اقترحت في كتابيهما «L'observatoire des métiers: concepts et pratique» و «La prospective des métiers» من أبرز المناهج وأكثرها استخداما في استشراف المهن و الوظائف، حيث تعتبر هذه الطريقة منهجية للتحقيق الاستشرافي، مستوحاة من طريقة دلفي Delphi التي تعتمد على أراء الخبراء-الفاعلين لتحديد مستقبل المهن والكفاءات.

فهذه المنهجية تتميز بالمرونة وإمكانية تطبيقها في الميدان مع ضمان عمق و موضوعية النتائج (Boyer,Scouarnec, 2005,2009) و تضم هذه الطريقة أربع مراحل رئيسية:

1- مرحلة فهم سياق الموضوع L'appréhension contextuelle

تعد هذه المرحلة أول خطوة في استشراف المهن، وتمثل مرحلة استكشافية لفهم محتوى الإشكالية بأبعادها المختلفة، يتم في هذه المرحلة إعداد عرض نظري شامل يشرح مختلف المفاهيم ويبرز المعالم الرئيسية للإشكالية والهدف من الدراسة،كما يتم في هذه المرحلة اختيار عينة من المؤسسات المعنية بالدراسة لتحديد قائمة الخبراء-الفاعلين ممن ينتمون إلى هذه المؤسسات والذين سيقدمون آرائهم ويجيبون على مختلف الأسئلة والاستفسارات.

بعد تحديد قائمة الخبراء تجرى معهم مقابلات شبه مهيكلة تطرح فيها مجموعة من الأسئلة معدة مسبقا لجمع المعلومات الأولية حول الإشكالية والتي تمثل الأرضية التي ستنطلق منها الدراسة، تحدد أسئلة المقابلة على ضوء العرض النظري الذي تم إعداده من قبل وتركز على العناصر التالية:

- **التحولات الخارجية** :ما هي أهم التحولات التي ستشهدها البيئة الخارجية لمؤسستكم (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية أو تشريعية) والتي سوف يكون لها تأثير على مؤسستكم ومهنكم؟

- **التحولات الداخلية**: :ما هي أهم التحولات التي ستشهدها البيئة الداخلية لمؤسستكم والتي سيكون لها تأثير على مؤسستكم ومهنكم؟ هذه التحولات قد تكون طبيعتها (اقتصادية، تشريعية، تكنولوجيا، اجتماعية أو تنظيمية)

- **التغيير** :ما هي التغيرات التي سوف تحدثها هذه التحولات (الخارجية أو الداخلية) على مستوى مؤسستكم ومهنكم؟ من حيث الأنشطة، الكفاءات، التكوين...إلخ) .

2- **مرحلة قبل الصياغة** Pré-formalisation

هي مرحلة تحضيرية لصياغة نموذج لاستشراف المهن المستهدفة، يتم في هذه المرحلة تحليل نتائج المقابلة وإعداد خلاصة شاملة Synthèse من طرف المنظمين (القائمين على الدراسة) ليعاد إرسالها إلى الخبراء لمقارنتها مع أراءهم الشخصية وتقديم ملاحظاتهم عليها، تجمع إجابات الخبراء حول الخلاصة الأولى ليتم تنظيمها بطريقة تسمح ببروز كل الاتجاهات والتحولات المستقبلية للمهنة، وعلى ضوء هذه الخلاصة يحرر استبيان مفصل يحتوي أسئلة حول الاتجاهات المستقبلية ويرسل

الاستبيان إلى الخبراء للإجابة عليه، تجمع إجابات الاستبيان ويتم تحليلها وإعداد خلاصة شاملة ثانية حول الاستبيان ليتم إرسالها مرة أخرى إلى الخبراء للاطلاع عليها وإبداء ملاحظاتهم.

3-مرحلة الصياغة Construction

في هذه المرحلة تتم صياغة نموذج للدراسة الاستشرافية تحدد فيه السيناريوهات المستقبلية، ويعتمد خلالها أسلوب المواجهة بين الخبراء لمناقشة مختلف النتائج بغية الوصول إلى أفضل الاقتراحات، تتميز هذه المرحلة بتنشيط جلسة عمل تجمع كل الخبراء لتحليل وتقييم النتائج التي أفرزها الاستبيان والتي تم جمعها في الخلاصة الثانية، تتم جلسة العمل هذه من خلال تقييم الخبراء إلى مجموعات فرعية مهمتها تحليل وتقييم الاتجاهات الاستشرافية التي توصلت إليها الخلاصة الثانية، بعدها يتم مقارنة نتائج التقييم التي توصلت إليها كل مجموعة فرعية مع باقي المجموعات، ليتم التوصل إلى أفضل الاقتراحات والحلول، وتعتبر جلسة العمل فرصة للمنظمين والقائمين على الدراسة الاستشرافية للالتقاء بالخبراء-الفاعلين لفهم الاتجاهات التي حددها الخبراء، الأمر الذي سوف يساعدهم على تطبيق نتائج الدراسة فيما بعد.

4-مرحلة المصادقة Validation

بعد مواجهة الخبراء فيما بينهم تتواصل جلسة العمل في مرحلة أخرى لاعتماد قرارات المرحلة السابقة، يتم في هذه المرحلة إعداد خلاصة عامة حول الاقتراحات التي حظيت بإجماع الخبراء .هذه الخلاصة تستخدم في اقتراح نموذج للدراسة كما يتم تقديم توصيات عملية لمتخذي القرار لدعم الاتجاهات المستقبلية التي أفرزتها الدراسة.

كما يقترح Boyer وScouarnec مرحلة إضافية لتقييم وتطوير النموذج المقترح، وذلك بإعداد استبيان مفصل حول النموذج وإرساله إلى عينة من الخبراء يتم اختيارهم بدقة،كي يقوموا بقراءة نقدية لهذا النموذج وتقديم اقتراحاتهم لتطوير النموذج وهي مرحلة استخلاص نتائج التحليل الاستشرافي للمهن. (ثابتي الحبيب وآخرون،2017، ص 195،196، بالتصرف) وفيما يلي جدول يلخص المراحل السالفة الذكر:

الجدول (07): مراحل استشراف المهن

الخطوات	خصائصها
فهم السياق L'appréhension contextuelle	الإطار النظري حول هذا الموضوع، واختيار عينة من المؤسسات والخبراء الفاعلين، كتابة استبيان مفتوح لإجراء مقابلات شبه منظمة، ثم إجراء هذه المقابلات.
قبل الصياغة-La pré-formalisation	تحليل مضمون هذه المقابلات وهيكلة الظاهرة. وكتابة الاستبيان وإرساله للفاعلين -الخبراء.
الصياغة La construction	تنظيم يوم العمل: إجراء التحليل بالتركيز على مجموعات العمل وجلسة عامة للمواجهة
المصادقة La validation	دمج النتائج الميدانية لمجموعات العمل واقتراح نموذج عام والتأكد من صحته في الميدان

المصدر: , Boyer, L. et Scouarnec, A. (2005) « L'observatoire des métiers Concepts et pratiques », Editions EMS-Management et société, P 31

3-4- ضرورة تطبيق استشراف المهن في إدارة الموارد البشرية:

لتأكيد على ضرورة تطبيق استشراف المهن لابد من إبراز أهميته في إدارة الموارد البشرية والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فالاستشراف في الموارد البشرية هو امتداد للاستشراف الاستراتيجي الذي يهدف إلى توضيح الرؤى المستقبلية للمؤسسة حتى تستطيع مواجهة التحديات التي تواجهها.

تبرز أهمية استشراف المهن في إلمامه بالتطورات الداخلية و الخارجية للمنظمات و أخذها بعين الاعتبار في متابعة تطور المهن (Boyer ,2002 ; Scouarnec,2002.a) فهو يسمح بتحديد اتجاهات تطور المهن الفردية و الجماعية حيث يعرف استشراف المهن على أنه: " نشاط يهدف إلى تحفيز حدس الفاعلين لتطوير فهم جديد للعالم، من خلال بناء شبكة تحليل تضمن القطيعة مع الأطر المرجعية القائمة ، موجهة لخلق و تقاسم المعاني، فهذا المنهج يستند على "تصميم بنائي" و تعاوني لتفكير الفاعلين- الخبراء حول مستقبل المهن الفردية، حيث يسمح بتصور التحولات و

آثارها على وضعيات العمل الواقعية، و تنظيم العمل و المهن و هذا من أجل اقتراح الحلول الممكنة لتسيير الموارد البشرية و خاصة تسيير الكفاءات. فهي " السبيل الممكن للتفكير والتحضير للعمل، وبشكل عام فإن منهجية استشراف المهن تمهد الطريق لمنهج تعاوني، استكشافي يمثل الرد المنهجي الأصيل على خاصية رد الفعل للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات" , Valérie Mérindol et al) 2009).

إن منهجية استشراف المهن تجيب عن التحدي المتمثل في أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يركز **على الكفاءات الفردية**، حيث أن الاستشراف يحلل الظاهرة برمتها: الآليات الأكثر أهمية والتي تضمن التطور، العناصر المكونة لها والعلاقات فيما بينها، فمنهجية استشراف المهن تهدف لتطوير "رؤية نظامية، معقدة للظاهرة المدروسة" (Scouarnec,2008). وهذا يعني أن التغيرات البيئية، تحولات المنظمة الممكنة (الاختيارات الاستراتيجية أو التنظيمية)، مكونات المهن المعنية والكفاءات الفردية المتعلقة بها، تعالج كمتغيرات تتفاعل فيما بينها (Valérie Mérindol,2009).

فالمنهجية المتبعة تحاول تقييم تأثير التغيرات البيئية (macro niveau d'analyse)، على الكفاءات المطلوبة (micro niveau d' analyse) مع إدماج مستوى التحليل الوسيط (méso niveau d'analyse) المهن الفردية.فالربط بين " التحولات البيئية" و " النشاطات في العمل"و "الكفاءات الفردية المطلوبة" يبقى صعب التنظيم (Marcq, 2008) .

رغم صعوبة هذا الربط إلا أنه مهم وأساسي حتى يصبح التفكير الاستشرافي عمليا بالنسبة للمؤسسة ويمكن تنفيذ توصياته الإستراتيجية.

أما أهمية منهج استشراف المهن في تسيير الموارد البشرية، فتكمن في الأهداف والغايات التي يسعى إلى تحقيقها حيث يحدد فريق (2005) Prométhée للمفوضية العامة للتخطيط ومراصد المهن والمؤهلات بفرنسا، غايات استشراف المهن كالتالي:

- الفهم الجيد لتطورات المهن في **سياق تحولات سوق العمل والمحيط** (الاقتصادي، الديموغرافي، القانوني، الثقافي، الاجتماعي، التكنولوجي، التنظيمي...)
- تحديد **هامش المناورة** المسموح به للمؤسسات في ضوء تحولات العمل

- توضيح المسارات **المهنية** الممكنة للأفراد
- توقع احتياجات تحديد اليد العاملة مثل احتياجات التدريب

ويهدف استشراف المهن إلى (Céreq,2015) نقلا عن (ثابتي الحبيب وآخرون،2017، ص292):

- تحديد الاحتياجات والإجراءات الإقليمية أو المهنية في قطاع مهني معين
- بناء أداة للمعرفة من شأنها تحديد المشاريع المستقبلية الخالقة للقيمة
- استباق الاحتياجات من المهارات ودعم الموظفين في التعريف بحياتهم المهنية وتجهيز الجهات الفاعلة في تعريف سياسة التوظيف والتدريب
- مساعدة المؤسسات على توقع الاحتياجات من المهارات والموظفين وتلبية متطلبات الشركاء الاجتماعيين بمعلومات مفيدة حول سياسة التدريب في المؤسسة
- إنتاج أداة للتشاور كأداة العمل لتطوير التوجهات المستقبلية
- بناء وسيلة للمناقشة والمشاركة بين الأفراد من أجل توضيح رؤية مستقبلية للوظائف والمهارات
- موائمة السياسات العامة للأهداف المسطرة وبناء شراكات من شأنها تطوير التدريب الميداني
- استشراف المهن والكفاءات تعمل على التعبير عن القضايا الاقتصادية وتلك المتعلقة بالأعمال أو المهارات
- إعادة المستويات الوظيفية على أساس المهارات والمهن والمؤهلات المطلوبة
- العمل على خفض حالة عدم التأكد التي تطغى في عالم الأعمال والقضاء على المشاكل الإدارية خاصة إدارة الموارد البشرية
- يوفر مؤشرات تتعلق بتحديد العرض من القوى العاملة
- يوفر معلومات تتعلق بالاتجاه المستقبلي للقوى العاملة
- يوفر معلومات تتعلق بمدى وفرة أو ندرة التخصصات والخبرات

- يؤثر على القطاعات عديدة تؤثر بدورها على منظمات الأعمال مثل: القطاعات الاقتصادية والتعليمية التي تعتبر مصدرا أساسيا للتوظيف.

4- خلق المهن الجديدة بالاعتماد على الكفاءات:

حسب Le Boterf فإن المؤسسات والمنظمات اليوم تحتاج لمفهوم جديد من الكفاءة استنادا للتجارب المهمة التي تعيشها. إن مفهوم الكفاءة اليوم في أزمة لأن محتواها التقليدي لا يسمح بمواجهة التحديات الجديدة للكفاءة ووضعيات العمل. لهذا يجب تطوير أدوات مفاهيمية وعملية جديدة لأن المؤسسات لديها قضايا مهمة حول الكفاءات مثل تبني أدوات تسيير حديثة، توقع الكفاءات، تطوير رأس مال الكفاءات، تثمين الكفاءات المكتسبة في وضعيات العمل، مراجعة نظام التصنيف من أجل التركيز على تقييم الكفاءات، المحافظة على رأس مال الكفاءات الأساسية... وغيرها من القضايا التي تستخدم مفهوم ضعيف ظهر في سنوات الستينات وهو " مجموع المعارف، المعارف العلمية والمعارف العملية".

فالواقع الحالي للكفاءات معقد جدا وهذا التأخير ينطوي عليه خطر تبني أدوات تسيير وتطوير الكفاءات التي لا يمكن الاعتماد عليها ويمكن أن تسبب مشاكل أكثر مما تحل، فالمدونات المرجعية المتعددة التي لا طائل منها وأنظمة التقييم التي يتم التخلي عنها والمقابلات السنوية التي لا تتجاوز مرحلة الشكليات كلها تدفع الباحثين في الوقت الراهن لإعادة التفكير في مفهوم الكفاءة ليس من منظور نظري وإنما كضرورة عملية لدعم ومساعدة المؤسسات على الاستمرار والنمو (LeBoterf Guy, 2015, P57,58 بتصرف). استنادا لهذه التوجهات الحديثة نهتم ونركز على تعريف الكفاءات، وتوضيح تصنيفها إلى كفاءات فردية، جماعية وتنظيمية لنتطرق إلى مسار خلق المهن الجديدة الذي يعتمد على الكفاءات ومن ثم نشير إلى تصنيف Boyer للمهن الجديدة.

4-1- تعريف الكفاءة:

منذ بروز نموذج الكفاءات، اختلف الباحثين في تعريف الكفاءة لذلك نجد الكثير من التعاريف المهمة التي نحاول عرض البعض منها (Lethielleux.L,2016, p50) :

- الكفاءة هي " بنية معرفية ذات طبيعة اندماجية خاصة بالفرد". (Le Boterf)

- "الكفاءة هي وحدة تنظيمية ترتبط بالوظيفة الحالية والمطلوبة في المؤسسة" (Legrand-Lafoy& Roussillon).

- " الكفاءة هي المعرفة الواضحة التي لا تنفصل عن مفهوم الخبرة" (Pemartin)

- "الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة والمسؤولية في الوضعيات المهنية التي يشغلها"(Zarifian)

و يعرف (Boyer.L, Equilbey.N,2003, P101) الكفاءة المهنية بأنها "جمع و تنفيذ الموارد (المعارف النظرية، المعارف العملية ، الخبرة)التي تظهر أثناء تطبيقها في وضعيات العمل المختلفة". كما يشيران إلى أن الكفاءات تعرض من خلال الربط الديناميكي بين مختلف العوامل التالية:

- المعارف النظرية
- الإجراءات و/ أو الممارسات الجيدة
- المعارف العملية
- الخبرة غير الرسمية

ويعرف الباحثان Daniel Held& Jean Marc Riss نقلا عن (د. ثابتي الحبيب، بندي عبد الله، 2012، ص 122) الكفاءة بأنها: " القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع. وإذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية، المعارف العملية، والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين".

ويؤكد (د. ثابتي، د. بندي) " أن هذا التعريف يضع الكفاءة في موقع التقاء بين الأفراد وكفاءاتهم من جهة والهياكل التنظيمية والنشاطات الواجب إنجازها من جهة ثانية، وبالتالي يميز بين البعد الفردي والبعد التنظيمي بغرض إدماجهما فيما يسميه الباحثان بالقدرة على الأداء La Capacité d'Agir".

ويعرف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (1997) نقلا عن (د. ثابتي الحبيب، د. بندي عبد الله، 2012، ص 122) الكفاءة المهنية بأنها: " تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات

والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطيها صفة القبول La Validité، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها".

ويشير د. ثابتي الحبيب أن هذا التعريف يبرز " عنصران أساسيان هما:

- الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط، وعليه فإن الارتباط جد وثيق بين الكفاءة والأداء، والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة.
- المؤسسة باعتبارها المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة بشتى أصنافها والجهة التي تمارس لحسابها، فهي مسئول مباشر عن اكتشاف الكفاءات الفردية والجماعية، تقدير أهميتها، قبولها Validation (أو الإشهاد عليها لدى جهة مختصة Certification) والعمل على تطويرها."

وحسب (Lethielleux.L,2016, p50) فإن الكفاءة تتميز بالخصائص التالية :

- الكفاءة محددة: ترتبط بالهدف المراد تحقيقه
- الكفاءة نتيجة لاعتراف جماعي: موجودة بفضل نظرة الآخرين
- الكفاءة مزيج من: المعرفة النظرية، المعرفة العلمية والمعرفة العملية
- الكفاءة ذات طبيعة تقديرية: ترتبط بوضعية توجهها. لا يوجد شخص مختص بحد ذاته،ولا يتم ذلك إلا وفقا للمتطلبات المميزة لوضعيات العمل.
- الكفاءة يمكن ملاحظاتها في الوضعية المنفذة
- الكفاءة مسار بناء مستمر: تتطور مع مرور الوقت، وطوال المسار المهني للفرد.

نحاول في الجداول (رقم 12، 13) توضيح منطق الكفاءة بالنسبة للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية لإبراز أهميتها وضرورة التوجه نحو العمل بمنطق الكفاءات لضمان فعالية استخدام الأدوات الحديثة الداعمة لإدارة الموارد البشرية وأهمها استشراف المهن.

الجدول (08): منطق الكفاءة بالنسبة للمؤسسة

منظور المؤسسة	استخدام الكفاءة
الاستراتيجي	الكفاءة هي جزء من إستراتيجية المؤسسة لأن الكفاءات الجديدة تشكل أصول تنافسية لمواجهة المنافسين
تنظيم العمل	تنظيم العمل يرتكز على مفهوم الكفاءة(بين الكفاءة المكتسبة والكفاءة المطلوبة)، توزع المهام والإجراءات وفقا للكفاءات المتاحة.
إدارة الأعمال	مهمة المسيرين هي توجيه الفريق لتحقيق النجاح الأمثل لمهمتهم. فهم قادرون على كشف كفاءات معاونيهم لتأثير عليهم جيدا.

المصدر: Lethielleux Laëtitia, 2016, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 10eme édition, Gualino, p52

الجدول (09): منطق الكفاءة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

منظور الموارد البشرية	استخدام الكفاءة
التوظيف	الهدف من التوظيف هو تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد حيث يتم الكشف عن الكفاءات المطلوبة في المرشحين والاستجابة لتوقعات المؤسسة.
التدريب	يركز التدريب عل تمكين العمال من اكتساب الكفاءات التي يحتاجون إليها لتلبية احتياجات مؤسستهم. فمفهوم الكفاءة يكمن في قلب التدريب الفعال.
التقييم	يشمل التقييم قياس مستوى كفاءة الفرد وتحديد الكفاءات التي يجب عليه اكتسابها من أجل الأداء الجيد لمهمته في المنظمة.
الحركية المهنية	توفر الحركية المهنية للفرد إمكانية زيادة مستوى كفاءته داخل المنظمة. وبهذا المعنى يمكن أن يكون للحركية المهنية أثر على تحفيز الأفراد.
المسار المهني	القوانين الحالية والمرتبطة بالتدريب تؤدي إلى التفكير في إلزام الأفراد بالتدريب مدى الحياة. تكمن الكفاءة في صميم الحياة المهنية: اكتساب وتحديث

الكفاءات حتى يبقى الفرد قابل للاستخدام في سوق العمل. وبهذا تصبح الكفاءة قضية رئيسية بالنسبة للمؤسسات وأقسام إدارة الموارد البشرية من أجل احترام مبدأ القابلية للاستخدام.	

المصدر: Lethielleux Laëtitia, 2016, «L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 10eme édition, Gualino, p.53

4-2- الكفاءات الفردية، الجماعية والتنظيمية:

يركز منهج الاستشراف على ثلاث أبعاد، تحليل تطور المهن من منظور نظامي والإلمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية وكل المكونات، الدمج بين كل الفاعلين في المنظمة أثناء إعداد الرؤية الاستشرافية والجمع بين مختلف مستويات التحليل، أي تحليل تطور المهن على مستوى المؤسسة، على مستوى المجموعة وعلى مستوى الفرد وعلى مختلف الفترات الزمنية ماضي، حاضر، مستقبل لذلك نحاول شرح وتوضيح هذه الأنواع من الكفاءات لفهم مستويات التحليل التي يرتكز عليها منهج استشراف المهن.

يصنف د. ثابتي ود. بندي عبد الله (2012، ص133) الكفاءات الفردية والجماعية حسب سعة الانتشار ومستوى الحيازة، خاصة عندما يتعلق الأمر بإعداد وتصميم البرامج التكوينية نظرا لأهميتهما الفكرية والعملية.كما نشير إلى الكفاءات التنظيمية لتوجه الباحثين في مجال الاستشراف للاهتمام بهذا النوع في خضم التحولات المتسارعة في مختلف المجالات وزيادة حدة المنافسة التي أثرت على المؤسسات.

4-2-1- الكفاءات الفردية:

يعرف P. Gilbert & M. Parlier (نقلا عن د. ثابتي الحبيب، بندي عبد الله، 2012، ص133) الكفاءة الفردية بأنها: " مجموعات معارف، قدرات عمل وسلوكيات مهيكلة وفق هدف معين ووضعية معينة" و بغرض تبسيطها يقول د. ثابتي أن الكفاءة الفردية هي :" كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية و التجارب الشخصية، و التي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة و بصورة فعالة".

وتعرف (Cécile Dejoux (2013,p14 الكفاءة الفردية بأنها: " مزيج من المعارف، المعارف العملية، الخبرات والسلوكيات المطبقة في سياق معين. تلاحظ خلال تنفيذ الوضعيات المهنية انطلاقا من معرفة صلاحيتها. ولذلك على المؤسسة تحديدها، تقييمها، تثمينها والعمل على تطويرها".

وتشير (Dejoux C. (2013,p14, 15,16 إلى أن الكفاءات الفردية تضم خمسة أنواع هي:

- كفاءة " المعارف": هي معارف نظرية، معارف ممتلكة، معارف صريحة. تكتسب في التكوين الأولي والمتواصل وعن طريق تخصيص في المعلومات. وتضم شهادات التأهيل المهني المكتسبة مدى الحياة، وتشير في غالب الأحيان إلى المعارف الأساسية.
- كفاءة " المعارف العملية": مواقف اجتماعية، وسلوكيات فطرية أو مكتسبة، والقدرة على الاندماج في شبكات علاقتيه. وتسمى أيضا الكفاءات السلوكية أو الشخصية. نجد هذا النوع بالمهن المرتبطة بالخدمات وإدارة الأعمال وفي الكشف عن الإمكانات العالية Les Hauts potentiels.
- الكفاءات العاطفية: هي معرفة الذات، التحكم في الذات، المعرفة الاجتماعية وتسيير العلاقات مع الآخرين. يعتبر هذا النوع من الكفاءات كمحدد لنجاح الفرد. ظهر هذا النوع في سنوات التسعينات (1990) من طرف Salovey, Mayer &Goelman وقد عرفت بأنها: " قدرة الفرد على إدارة مشاعره ومشاعر الآخرين، جمعها، تفسيرها ودمجها في عملية التفكير والفهم والمنطق."
- كفاءة " معرفة الحلول": هي قدرات معرفية، قدرة الربط، امتلاك القدرة على الجمع بين المعارف والخبرات، القدرة على تطوير استراتيجيات التفكير. فهي كفاءات ضرورة لحل المشاكل، والاستجابة في الوضعيات الجديدة وغير المتوقعة.

4-2-2- الكفاءات الجماعية:

تعرف (Dejoux. C (2013,p 21,22 الكفاءة الجماعية بأنها: "كفاءة خاصة بالفريق تتميز بست سمات: تمثل مشترك، مرجعية مشتركة، لغة مشتركة، ذاكرة جماعية، التزام، هدف مراد تحقيقه... فالكفاءة الجماعية من وجهة نظرها تمثل النشاط الأساسي للمؤسسة فهي معرفة عملية جماعية، حيث يقوم المشاركون بتنفيذ كفاءاتهم الفردية الخاصة بهم، وفقا للروابط التي تشكلت، و

العلاقات السابقة التي تربط الأفراد، و التي تحفزهم و تضمن أهدافهم الشخصية، فهم يخلقون كفاءات جماعية خاصة بالفريق ".

يرى د. ثابتي أن الكفاءات الجماعية " ليست مجرد تجميع Assemblage للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة، تفوق نتيجتها النهائية النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين... إذ بفعل جو الابتهاج والديناميكية السائدين في الجماعة فإنه يتعذر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء، وهذه الصورة تجسد الكفاءة الجماعية ".

وتحدد Sauret مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية هي:

- التعاضد La Synergie: تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- التضامن La Solidarité: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- التعلم L'Apprentissage: تحدد لقدرة التأهيلية للجماعة وتركز على نوعية التنظيم السائد.
- الصورة العملية الجماعية :L'Image opérative collective تشير إلى وجود تمثل مشترك للنشاط أو العمل.
- التقنين واللغة المشتركان Code et Langage communs: يضفيان مرجعية على الأعضاء إذ لا توجد كفاءة بدون تواطؤ.

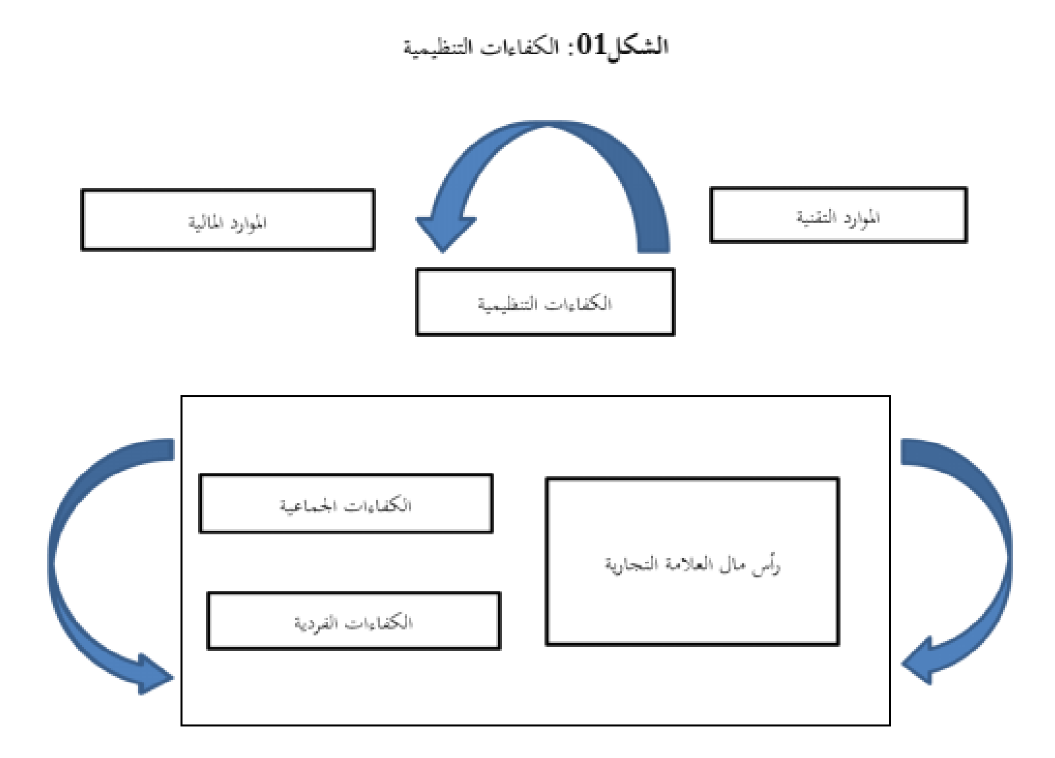
ومن هنا يشير د. ثابتي الحبيب إلى أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا، والمتمثلة خصوصا في:

- المهارات المشتركة لدى الجميع.
- شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات
- الذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة

4-2-3- الكفاءات التنظيمية:

ترى (Dejoux ; 2013, p 24): " أن الكفاءات التنظيمية تنفذ و تجمع بين الموارد المالية، التقنية، و غير المادية (الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية و رأس مال العلامة التجارية) من أجل تطوير نشاط المؤسسة"

الشكل01: الكفاءات التنظيمية



المصدر: Dejoux Cécile(2013) , « Gestion des compétences et GPEC », 2eédition,Dunod,Paris .France, P25

إن بروز نظرية الموارد (Théorie des ressources) في أعمال (1959) Edith Penrose أعطت رؤية جديدة لإستراتيجية المؤسسة ومعنى لمفهوم الكفاءات التنظيمية. فقد ركزت الباحثة على دراسة تأثير العمليات الداخلية للمؤسسة على سلوكها... فنظرية الموارد تقترح إعداد الإستراتيجية انطلاقا من التحليل الداخلي للمؤسسة والأخذ بعين الاعتبار مواردها أي الكفاءات التنظيمية التي تربط بين مختلف الموارد لتحقيق الأداء...

ثم تلتها نظرية القدرات الديناميكية (Théorie des capacités dynamiques) التي تعتبر امتداد لنظرية الموارد، فقد ركزت على توسيع مفهوم الموارد من خلال تحليل الخصائص الأساسية للقدرات الديناميكية للمؤسسة وكيف تخلق وتستخدم هذه الموارد.

فقد أثبت Nelson & Winter (1982) أن " المعارف العملية للمؤسسة جزأ لا يتجزأ من الروتينات التنظيمية"، وعرف Teece & Pisano (1990)، القدرات الديناميكية هي: "قدرة المؤسسة على دمج، بناء، وإعادة تشكيل الروتينات الداخلية والخارجية الناتجة عن استخدام مختلف الموارد الخاصة بالمؤسسة". (Dejoux,2013,p24,25، بتصرف)

كما ترى Dejoux "أن الكفاءات المفتاحية Les compétences Clés هي كفاءات تنظيمية خاصة تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية دائمة ومستمرة مع الوقت... فالمهن هي مجموع النشاطات الحالية والمستقبلية التي تخصص لها المؤسسة الموارد المالية، التقنية والبشرية، حيث أن قلب المهنة يتكون من الكفاءات المفتاحية، فالمؤسسات لا تتردد في تعريف مهنها التي ستبرر الخيارات التي يتم اتخاذها، وتشارك في خلق هوية جماعية وتعطي معنى للإستراتيجية...فاللجوء إلى مفهوم المهنة يشير إلى ميزتين:

- النظر إلى المؤسسة كمحفظة من الموارد والكفاءات، تجمع بين " قلب مهنها" وأفضل ما يمكن أن تفعله مع " الكفاءات الأساسية".
- تحديد " قلب المهنة" يأخذ بعين الاعتبار مفهوم المهنة في الإستراتيجية، فمفهوم المهنة موحد في إدارة الموارد البشرية وبالتالي يمكن الربط بين " الكفاءات المفتاحية" والإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية... " (Dejoux,2013,p26;27 بتصرف)

ويعرف Hamel &Prahalad (1999)، الكفاءات المفتاحية بأنها: "مجموعة المعارف والمعارف العملية التي تسمح للمؤسسة باقتراح منتوج يخلق فائدة للزبون". ويضيفBarney (1991)، أن هذه الكفاءات الأساسية تتميز بالخصائص التالية:

- ذات قيمة: يجب أن تزيد من قيمة المنتج للزبون
- نادرة: يصعب اكتسابها

- حركيتها ناقصة: لا يمكن شراءها أو نقلها بسهولة
- عدم القابلية للتقليد Leur inimitabilité: لا يمكن نسخها وهي جزء لا يتجزأ من تاريخ وثقافة وسياق تطوير المؤسسة.
- ديمومتها Longévité: دائمة وتضمن استمرارية المؤسسة لأنها قادرة على التكيف مع التكنولوجيا الجديدة والابتكارات (Dejoux,2013, p 25,26 بتصرف).

4-3- مسار خلق المهن الجديدة وتصنيفها:

تتوجه العديد من الدراسات في مجال استشراف المهن إلى تحديد العوامل المؤثرة على تطور المهن، فهم السياق العام لتحولها وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة عليها، دون التعمق في متابعة تطور محتوى المهن أي المعارف، الكفاءات والنشاطات. حيث لا نكاد نجد دراسات تبحث حول كيفية بروز وخلق المهن الجديدة وفي هذا الإطار نحاول تسليط الضوء على تعريف المهن الجديدة Nouveaux Métiers ومسار تحول الكفاءات والنشاطات لخلق المهن الجديدة، وتصنيف المهن من حيث دورة حياتها. إذ يعتبر Tissioui Mohamed من بين الباحثين الذين اهتموا بهذا المجال، حيث يرى أن " تحليل تطور المهن الحالية وتوقع المهن الجديدة هو قلب استشراف المهن وأدواته، ويشير إلى أن قلة الاهتمام بهذا المجال يرجع لسببين مهمين هما:

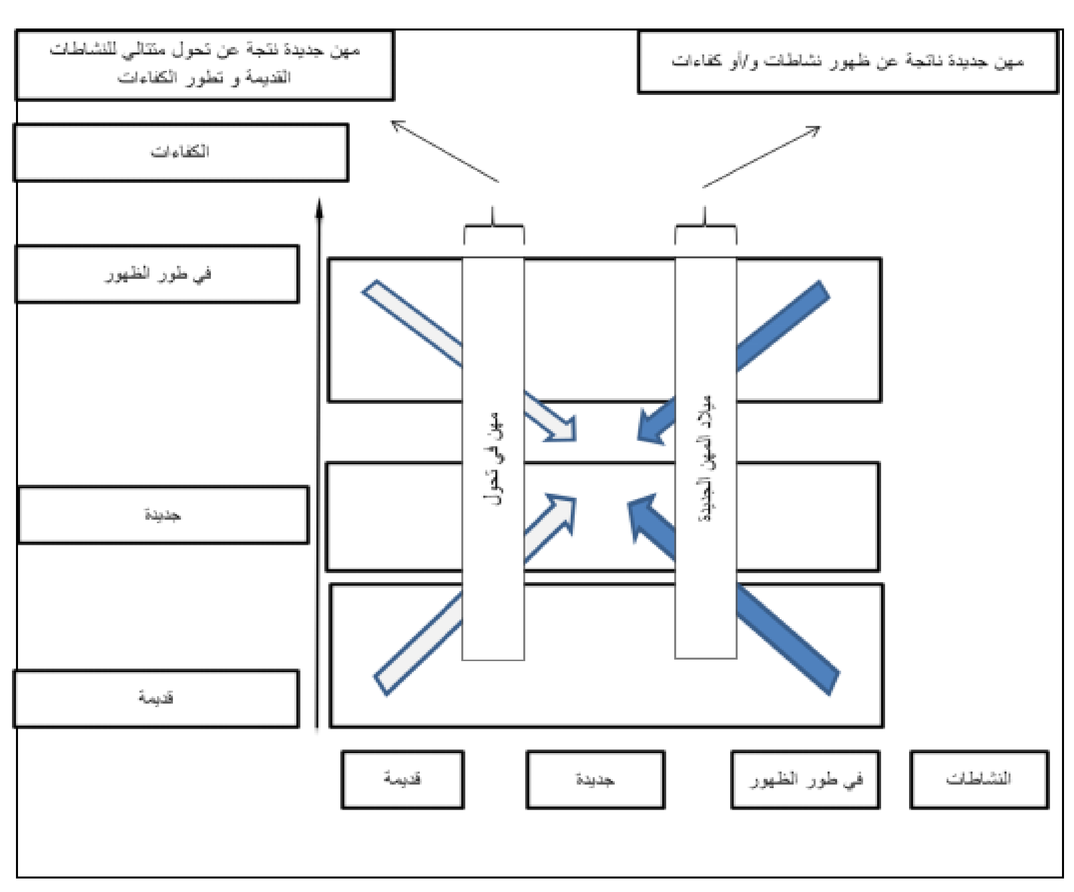
- تعقد النمذجة الشاملة للظاهرة المدروسة وتفاعلاتها مع مختلف مكونات المنظمة والمحيط من جهة، وصعوبة معالجة تدفقات مختلف المتغيرات في ديناميكية زمنية طوال عملية التفكير من جهة أخرى.
- عدم الاهتمام بأدوات وطرق التوقع لفهم تطور المهن، الرؤية المعطاة للتوقع تحدد النتيجة النهائية الناجمة عن التغيرات بهدف الاستعداد لمواجهتها، حيث أنهم لا يدركون أن فهم العملية يسمح باختيار الإجراءات الصحيحة لتنفيذها ". (Tissioui Mohamed, 2008)

4-3-1- تحديد مفهوم المهن الجديدة:

يرى Tissioui، أنه من الصعب التفكير في المهن الجديدة، فخاصية الظهور لم يتم تحديها بعد، مما يتطلب التمييز بوضوح بين " المهن الجديدة " و" المهن في طور التحول"... وفي الواقع ليس هناك مهن جديدة وإنما مهن في طور التحول.

فأول صعوبة تواجه الباحث، هي الإجابة عن السؤال التالي:" هل المهن في طور التحول تتطور مع كفاءات جديدة، أو مهن جديدة تربط بين الكفاءات القديمة والجديدة، أو مهن جديدة بكفاءات جديدة وأهداف جديدة؟ ... فالاعتماد على الاستدلال الثنائي المنبثق عن هذا المصطلح (التميز بين المهن الجديدة والوضعيات الأخرى) يفرض تقدير واضح للوضعيات المعقدة التي تتسم بالتنوع، فالنظر إلى التباين بين المهن القديمة والجديدة يقلل من مجالات رسم حدود هذه الأخيرة"، وللخروج من هذا الغموض يقترح Tissioui نموذج لتحليل تطور المهن يعتمد على تطور الكفاءات والنشاطات فهما العنصرين الأساسين في محتوى المهن والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل02: تحديد مفهوم المهن الجديدة



المصدر: Mohamed Tissioui, 2008, « Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins », revue-management-et-avenir, 2008/3 n° 17, pages 234 à 258, Issn 1768-5958, http://www.cairn.info/

ويفترض Tissioui، " أن المهن الجديدة تبدأ في نهاية مرحلة الظهور وتتوقف عند مرحلة النضج. وبغية استيعاب الواقع المعقد، من الأفضل اختيار تحليل مكونين أساسيين للمهنة هما: النشاطات والكفاءات. فالشكل (03) يبين أن هناك عمليتين يمكن أن تخلق مهنة جديدة:

- المهن الجديدة تنتج عن التحولات المتعاقبة للنشاطات والتي تتطلب مجموعة من الكفاءات الجديدة من أجل تحقيق أهداف جديدة.
- المهن الجديدة تنتج عند ظهور نشاطات جديدة و/ أو كفاءات تستجيب للأهداف الجديدة.

ونشير إلى أن Tissioui لم يوضح ما إذا كان نموذجه يطبق في تحليل تطور كل المهن (الفردية، مهن المؤسسة ومهن القطاع) وبصيغة أدق هل كل أنواع الكفاءات (الفردية، الجماعية والتنظيمية) تأخذ نفس مسار التطور؟ فهي مستويات ضرورية لابد من التركيز عليها في تحليل استشراف المهن للوصول إلى نتائج واقعية تخدم الفرد والمؤسسة، إضافة إلى أنه لم يأخذ بعين الاعتبار تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تطور الكفاءات والنشاطات، فمسار خلق المهن الجديدة بالاعتماد على الكفاءات يطرح إشكالية مهمة تتطلب البحث الدقيق حول مستويات تحليل الكفاءات والعوامل المؤثرة على تطورها.

4-3-2- تصنيف المهن الجديدة:

ويصنف Tissioui، المهن حسب مراحل تطور ها في الجدول الموالي:

الجدول (10): المهن في تطور

المرحلة	مهنة في طور الظهور Métier en émergence	مهنة جديدة Nouveau Métier	مهنة في طور التحول Métier en transformation	مهنة في طور التقادم والزوال Métier en obsolescence
التعريف	مهنة غير معترف بها في أماكن النشاطات وتطبق بطريقة مجزأة	المهن الجديدة هي التي لا يمكن تعريفها بالتصنيف المهني المطبق. هي مهنة معترف بها حديثا، لم يتم تعميمها بعد لكن نشاطاتها وكفاءاتها جديدة أو مرتبطة بالقديمة من أجل تحقيق أهداف جديدة. يمكن اعتبار المهنة الجديدة هي الفترة الفاصلة التي تمتد من ظهورها إلى نضوجها.	مهنة معترف بها لكن في مجالات نشاط تظهر وفي مجالات أخرى تختفي. فمجموعة التغيرات تحدد درجة تحول المهن.	مهنة معترف بها في مجالات نشاط معرضة للخطر

المصدر: Mohamed Tissioui, 2008, « Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins », revue-management-et-avenir, 2008/3 n° 17, pages 234 a 258, Issn 1768-5958, http://www.cairn.info

أما(2005) Boyer فقد صنف المهن إلى ثلاث أنماط: المهن الفردية أو" المهن المفقودة perdu"، " مهن قيد الحياة survie"، " المهن الوليدة، الجديدة naissant":

- **المهن المفقودة أو في طور الانقراض** les métiers perdus ou en obsolescence: **نشاطات هذه المهنة في طور الانقراض، كفاءاتها غير مميزة وقابلة للتبديل** بغض النظر عن جهود التدريب المبذولة. إدارة الموارد البشرية تتابعها عن كثب لتطويرها أو تحويلها ثانية (Dietrich,Parlier, 2007)

– **مهن قيد الحياة أو في تحول**: les métiers en survie positive ou en transformation الكفاءات الضرورية لممارسة هذه المهنة يجب أن تتطور بصورة مشتركة مع التدريب المرتبط بها.

المهن الوليدة أو الناشئة في طور الظهور les métiers naissants ou en émergence : مرتبطة بكفاءات نادرة في المنظمات وفي سوق العمل. دور إدارة الموارد البشرية هو تحديدها، تطويرها، واجتذاب هذه الكفاءات المرتبطة بالمهن الوليدة أو الناشئة.(Dietrich, Parlier, 2007)

خاتمة:

حسب (Jean-Marie Peretti,2016, p03) فإن "...تحول المنظمات من حيث تنظيم العمل و تغير الهياكل. جعل المؤسسات تدخل في دوامة فرضت على وظيفة الموارد البشرية أن ترافق هذا التغيير وتشارك بسرعة في الخيارات التنظيمية، وتندمج في التحول".

لهذا ركزنا في هذا الفصل على استشراف المهن كمنهج يدعم نشاطات إدارة الموارد البشرية ويضمن تحقيق أهدافها فهو يسمح بتوقع معارف، كفاءات،نشاطات و مسؤوليات مهنة معينة مما يتيح اختيار الفرد المناسب لشغل هذه المهن و تحديد البرنامج التدريبي الملائم لتطوير كفاءاته مواكبة للتحولات و تحديد الأجر المناسب له،إضافة إلى ذلك توفير ظروف العمل التي تتيح للفرد إنجاز مهامه و تحقيق أهدافه.

الفصل الثالث

دور استشراف المهن في تطوير الكفاءات و تسيير المسارات المهنية

يرى (Jean-Marie Peretti, 2016, p03) "أن المحافظة المستمرة على الكفاية النوعية والكمية للتوظيف تتطلب منهج ديناميكي، و يقظة تكنولوجية، متابعة القابلية للاستخدام لكل فرد، التسيير التقديري، وجهد دائم لتأهيل وإعادة تأهيل الأفراد"، ويؤكد أيضا على أن "التطور التكنولوجي يخلق، يعدل ويدعو للتساؤل حول الوظائف ويؤدي إلى زوال البعض منها" فمن وجهة نظر Peretti (2016, p03) فإن: " التكنولوجيا الجديدة تحول المهن والكفاءات المطلوبة، و لتوقع هذه التحولات فإن عمل المراصد ضروري لمعرفة الكفاءات الحالية و إمكانيات تطور كل أجير. وتكيف كل أجير يتطلب تدريبا استثنائيا شرطه الأساسي إعداد ميزان للكفاءات. وتطور المؤهلات يؤدي إلى تطور شبكات التصنيف والتأجير بسرعة كبيرة، وهذا يتطلب تحديثا مستمرا لتوصيف المناصب الذي يسلط الضوء على الثوابت (المهام المستقرة)، و يؤدي إلى تغير معايير وأهداف التوظيف".

فمن هذا المنطلق، ركزنا على استشراف المهن و الكفاءات و المواهب كمنهج يعتمد على أساليب و أدوات متنوعة لاستشراف و تصميم "المهن المستقبلية" و " الكفاءات الجديدة، إذ نعرض في هذا الفصل الأدوات الداعمة لتسيير المسارات المهنية و تطوير الكفاءات و المتمثلة في المدونة المرجعية للمهن و الوظائف و المدونة المرجعية للكفاءات، كما نحاول توضيح دور استشراف المهن في تطوير كفاءات الأفراد من خلال اعتماد هذا المنهج كأداة لتحديد و توصيف الكفاءات ثم توضيح دوره في تسير المسار المهني و ضرورة تأسيس مراصد متخصصة قطاعية أو إقليمية أو على مستوى المؤسسات، إذ أنها اللبنة الأساسية و الملائمة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية. و في الأخير نوضح فكرة تطور إدارة الموارد البشرية نحو استشراف المواهب الذي يعتبر امتداد لاستشراف المهن.

1- الأدوات الداعمة لتطوير الكفاءات و تسيير المسارات المهنية:

" ...المؤسسات تبحث عن المعاونين القادرين على التكيف مع تطور المهن، مع ظهور التكنولوجيا الجديدة ومع لا تأكد المحيط والقادرين على إثبات قدرات جديدة مثل المبادرة والعمل التعاوني"(Dejoux, Thevenet,2010, p62) لهذا تعمل المؤسسات على توقع تغيرات المحيط التي تؤثر على نشاطها ومهنها وتركز على استشرف المهن والكفاءات المستقبلية والتي تضمن تكيف المؤسسة مع هذه التحولات أو بعبارة أخرى تخلق لنفسها نشاطا جديدا لمواكبة التحولات المحيطة من خلال إنشاء خلية أو مرصد لاستشراف المهن والكفاءات، إعداد المدونات المرجعية للمهن و الوظائف والكفاءات وإعداد موازنة أو ميزانية الكفاءات و غيرها من الأدوات التي تساعد المؤسسة على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتضمن بذلك تطورها واستمرارها حيث نحاول عرض أبرز هذه الأدوات فيما يلي:

1-1- المدونة المرجعية للمهن والوظائف:

يرى (ثابتي الحبيب،2009، ص230) "أن المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات أدوات أساسية جد ضرورية لحسن إنجاز عمليات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، ومرتكزا أساسيا لإدارة الموارد البشرية بطرق عقلانية وفعالة..." من هذا المنطلق تهتم المؤسسات ومراكز البحوث والمراصد بإعداد وتصميم المدونات المرجعية للمهن والوظائف والكفاءات لتسهيل وترشيد عمليات تسيير الموارد البشرية.

1-1-1- تعريف المدونة المرجعية للمهن والوظائف:

تعرف المدونة المرجعية للمهن والوظائف بأنها:" توصيف منظم لأنشطة ومهام وظيفة ما يسمح بإعداد المدونة المرجعية للكفاءات اللازمة". (جان ماري بيريتي، الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو،2015، ص246)

أما Dejoux فترى أن" المدونة المرجعية للوظائف هي ملخص حول نشاط مهني أو مهنة،فهي تصف المهام التي يقوم بها الفرد في المنصب،وتحدد شروط التنفيذ الجيد لهذا النشاط (الوسائل، الأدوات، الصعوبات)وتحدد شروط الأداء: معايير تقييم النجاح أو الفشل"، فهي تعطينا رؤية عامة

حول الوظائف والكفاءات، يمكن أن تتضمن معلومات كمية وكيفية. ويمكن أن تعرض كوثيقة إلكترونية في شبكة الاتصال الداخلي (intranet) للمؤسسة. (Dejoux.C, 2013, p107)

مدونة المهن تمثل مجموعة من الأنشطة المكونة لنفس المهنة، مدونة الوظائف أو المهن تسميها المؤسسات أيضا:

- المدونة المرجعية للنشاطات le Référentiel d'Activités
- مدونة الوظائف la Nomenclature d'Emploi
- خرائط المهن la Cartographie des Métiers

فمدونة المهن تهدف إلى تجميع العائلات المهنية التي تضم المناصب التي لها مهام مشتركة و تستخدم تقنيات مشتركة حيث تسمح بتحسين الحركية الداخلية من خلال توضيحها لأوجه التشابه بين مختلف المهن.

1-1-2-أهداف مدونة المهن والوظائف:

تلعب المدونة المرجعية للمهن والوظائف دورا مهما وأساسيا في تسهيل عمل إدارة الموارد البشرية من خلال دعم نشاطاتها كتحليل العمل وتسيير الوظائف، التوظيف، تقييم العمال والتدريب وسنحاول توضيح أهدافها المرتبطة بهذه النشاطات فيما يلي:

تحليل وتسيير المهن من خلال:

- الكشف عن العناصر الثابتة في الوضعيات والمتغيرات الأكثر أهمية. (Mayen، Mitral ،Tourmen,2010, P3)
- إعطاء صورة واضحة وكاملة عن النشاطات.(Guittet, 1998)
- تحديد درجات التحكم في النشاط (Guittet, 1998)
- تقديم تحليل دقيق للمهام والوحدات المكونة لها (Cros, Raisky,2010,P112)
- تحليل مختلف المهام والوظائف لفهم الكفاءات المطلوبة (Guittet, 1998, P69)

دعم عملية التوظيف من خلال:

- إثراء معايير التوظيف (Cheminade B, 2008, P251)
- التحديد الدقيق لملامح الوظيفة (Labruffe. A, 2003, P43)

دعم الحوار والتشاور من خلال:

- خدمة أدوات الحوار والتشاور بين الفاعلين (Guittet, 1998, P11)
- خلق الاتصال الجيد (Labruffe, 2003,P 3)
- خدمة وسائل الاتصال الإضافية والمعرفة المتبادلة بين أفراد المنظمة (Labruffe, 2003, p43).
- تطوير الاتصال من أجل التقييم المشترك الضروري لتحديث الكفاءات. (Labruffe, 2003, p43)

دعم عملية التقييم من خلال:

- قياس مساهمة العمال في الأداء التنظيمي على أساس قاعدة من المعايير المعروفة والمعلنة (Aubret, Calbert, Pigeyre, 2005,110)
- بناء شبكة تقييم للممارسات (Ardouin T, 2006, P118)
- قياس تطور الكفاءات (Cheminade B, 2008, P264)
- تقييم العمل (Aubret, Calbert, Pigeyre, 2005, p110)
- التقييم الموضوعي للمستوى الحقيقي لكفاءات كل فرد في المنظمة (Labrudde, 2003, p 63)
- تسهيل تقييم الكفاءات (Labruffe, 2003, P63)
- المقارنة بين الكفاءات المكتسبة والمطلوبة (Dietrich A, 2008, P77)

دعم مسار تطوير الكفاءات من خلال:

- تحديد احتياجات التدريب (Cheminade B, 2008, P211)
- تعيين الفجوة بين ما هو معلوم وما هو مطلوب
- تحديد برامج التدريب ومخططات العمل اللاحقة (Labruffe, 2003, P43,44)

- إعداد دفتر شروط التدريب المقبول في مجال الكفاءات المطلوبة بإشراك المشرفين والمعاونين في قياس الكفاءات وذلك استنادا للمدونة المرجعية
- تحديد مستويات تقدم الأهداف (Labruffe, 2003, P57,62)
- تصميم الأدوات البيداغوجية المستخدمة في التدريب (Mayen, Metral, Tourmen,2010, P42)
- تحديد مسار تدريب واقعي (Guittet, 1998, P66)
- تسجيل العمال في الحركية المهنية (Dietrich A, 2008, P77)

1-1-3- مراحل إعداد مدونة المهن والوظائف:

لتصميم مدونة المهن و الوظائف لابد من إتباع المراحل التالية(Cécile Dejoux,2013,P105,106,107):

- **تحديد المهن ضمن نشاط المؤسسة وتجميعها في عائلات مهنية:** في البداية لابد من جمع المعلومات حول المهن وبيئتها. ثم تحديد المفاهيم الأساسية التي تسمح بإعداد المدونة والمتمثلة في:الوظيفة النموذجية، خريطة المهن وجسور العبور بين الوظائف.
- **إجراء المقابلات والملاحظات**: إن المنهج الوصفي هو أفضل طريقة لوصف النشاط بموضوعية، وهناك طريقتين مهمتين لتحقيق ذلك:

طريقة اللغة التي تعتمد على المقابلة مع شاغل الوظيفة الذي يظهر الكفاءة في نشاطه اليومي ويصف ما يقوم به من نشاطات ويصف معارفه العلمية والعملية وسلوكياته.لا بد من مضاعفة المعلومات من خلال توسيع العينة الخاصة والتي تعتبر مثال، ثم المصادقة عليها بإجراء مقابلات مع المسئول المباشر أو المشرف لأنه هو من يقيم ويثمن النشاط ولو مرة واحدة في السنة.

فالمشرف المباشر يصف النشاط المطلوب أو الذي يجب أن يكون وكيف يقيم. فهذا منهج معياري يعطينا معلومات قليلة عن "العمل الحقيقي" الذي يقوم به الفرد يوميا.

طريقة الملاحظة المعروفة بالإجابة عن سؤال ماذا نلاحظ؟ معناه نلاحظ النشاط المرئي فقط وشاغل الوظيفة هو مثال.

- **تحليل وتصور المدونة المرجعية:** من خلال الحوار مع المعاونين يتم اقتراح السياق وكفاءات المهن وشبكة التقييم. يمكن أن يشرف على هذه المرحلة مكتب استشاري يقوم بجمع البيانات وتحليلها واقتراح نموذج للمدونة المرجعية للمهن على إدارة الموارد البشرية. المدونة تتضمن الكفاءات المطلوبة لشغل منصب معين.
- **التحقق مع التنفيذ:** المصادقة على المدونة المرجعية من طرف الفاعلين أمر ضروري حتى تتناسب مع الممارسات وثقافة المؤسسة وتكون مقبولة من طرف الكل. هناك العديد من الطرق التي يمكن الاعتماد عليها لإنجاز هذه المرحلة أبرزها **طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية** ETED (Emploi-Type étudié dans sa dynamique) التي تم إعدادها من طرف مركز الدراسات والبحوث حول الوظائف والمؤهلات (Céreq) حيث تركز هذه الطريقة على تحليل العمل الفعلي مع شاغلي الوظائف.

1-2- المدونة المرجعية للكفاءات:

1-2-1-تعريف المدونة المرجعية للكفاءات:

يعرف (بيريتي، ثابتي، بن عبو، 2015، ص 263) المدونة المرجعية للكفاءات على أنها: "جرد للكفاءات التقنية والسلوكية اللازمة لممارسة وظيفة ما، والمستوى المطلوب"، وتعرفها أيضا منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (UNESCO,2013,P11) على أنها :" أداة تتطور باستمرار،فهي وثيقة على شكل قائمة يحدد فيها بالتفصيل كل المعارف اللازمة لأداء مهمة أو وظيفة أو مهنة. نجد في هذه القائمة الكفاءات اللازمة لتحقيق هدف مهني أو إنجاز مهمة. يمكن استخدام هذه القائمة لتنظيم وتطوير ومراقبة وتقييم نشاط مهني معين. اعتمادا على هذه المدونة يتم تقييم الفجوات بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المكتسبة أو المطبقة من طرف العمال لاتخاذ القرارات المهمة للتطوير، مما يجعل هذه الوثيقة أداة نوعية أساسية لضبط الكفاءات المطلوبة في سياسة التوظيف والحركية الداخلية والتدريب."

1-2-2- خصائص وأهداف المدونة المرجعية للكفاءات:

تتميز مدونة الكفاءات بالخصائص التالية (UNESCO,2013,P13):

- متماسكة Concret: تستخدم مدونة الكفاءات من قبل كل الأطراف المعنية، من قبل المسئولين على التدريب فهي تسمح بعرض كل وضعيات العمل الموصوفة.
- متجانسة Homogène: يجب أن تضمن المدونة الاتساق في صياغة الممارسات لتجنب التذبذب بين البيانات العامة والبيانات الأكثر دقة وتماسك
- هادفة Ciblé: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يهدف لتوقع المستقبل وصياغة الفرضيات واتخاذ الإجراءات بهدف الحد من فجوة الكفاءات اللازمة في منظمة معينة
- مسجلة في بيئة Inscrit dans un environnement: المدونة لا تصف كل المهن، وإنما تترجم وتعكس فقط علامة الاحتراف الحقيقي لمهنة معينة.

تصمم المدونات المرجعية للكفاءات لتحقيق عدة أهداف أبرزها (CNPF,1998,P6-7) نقلا عن (ثابتي الحبيب،2009، ص 231):

- تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المرشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الانتقاء بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات الشخص
- تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره، وذلك بمناسبة تطور المنصب أو حدوث تغير في التكنولوجيات المستعملة.
- تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع Groupes projets متجانسة وتكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع
- إعادة تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة، تنمية التعددية، إخراج بعض الأنشطة والتركيز على بعض المهن.
- إنجاز مشروع تنمية الجودة بغية حيازة مزايا تنافسية أو الحصول على شهادة ISO
- تحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة بهدف تصميم إستراتيجية ملائمة

- تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات وبرامج التكوين
- إعداد خرائط لمختلف المهن والمناصب في المؤسسة بهدف تحديث وتطوير أساليب تسيير المسارات المهنية والمناصب
- إعادة تصميم وصياغة نظام التصنيف والأجور بالاعتماد على تطور المهن والكفاءات اللازمة لها.

1-2-3- مراحل إعداد المدونة المرجعية للكفاءات:

حسب Alain Labruffe (P53,54,55 ,2010) هناك ثلاث مراحل لإعداد وتصميم مدونة الكفاءات نوجزها في ما يلي :

- **المرحلة الأولى**: يتم في هده المرحلة الاطلاع على الأعمال النظرية والعملية المنجزة في القطاع المعني بالدراسة. تحديد المؤسسات المعنية بالدراسة ثم إجراء المقابلات المباشرة أو غير المباشرة (هاتفيا) مع رؤساء ومدراء الإدارات والأقسام من أجل:
  - عرض حال للأقسام والإدارات المعنية بالدراسة عن طريق الاستبيان الذي تم إعداده مسبقا.
  - تحديد الاحتياجات الحالية للمؤسسات المعنية.
  - التنبؤ بتغيرات وتطورات الوظائف والكفاءات المطلوبة
- **المرحلة الثانية**: يتم خلال هذه المرحلة تشكيل فرق عمل على أساس تطوع الأفراد وحصولهم على تدريب أولي في المنهجية داخل المؤسسات الممثلة للقطاع المعني بالدراسة من أجل إعداد مدونة الكفاءات.

  هذه الفرق تضم أفراد متطوعين، لهم دافعية ذاتية في العمل ويشغلون وظائف مختلفة، يشرف عليهم رئيس معين من طرف المؤسسة وتركز أعمالهم وتنسق من أجل تحقيق ما يلي:
  - تحديد جميع مجالات الكفاءات الضرورية في القطاع
  - ترتيب كل مجال إلى مستويات حسب معايير موضوعية وتحدد من حيث المعارف النظرية، المعارف العملية والخبرات وذلك بإجماع كل أعضاء الفريق.

- تحديد المجالات بشكل متجانس بمساعدة خبير في المجال المعني بالبحث ويحترم المنهجية. (يقصد بالتجانس أن كل مجال يحدد بأربع أو خمس جمل على الأقل حيث كل جملة تبدأ بفعل، كما يجب أن تضمن المجالات الاستمرارية في التعلم عند الانتقال من مستوى إلى مستوى أعلى منه، وكل جملة يجب أن تحدد المعارف النظرية والمعارف العملية التطبيقية وكيفية التحول من المعرفة النظرية إلى المعرفة العملية)

- **المرحلة الثالثة**: تضم التجارب العملية في الإدارات التطوعية من أجل:
  - تحديد المدونة المرجعية والمستويات
  - تقيم الأفراد المعنيين
  - قياس الفجوات والتحولات في البرامج التدريبية المناسبة من أجل معالجتها
  - تقدير الموارد البشرية المتاحة في المؤسسات وقطاع النشاط أو في الأقسام
  - تدريب مقيمين داخليين في المؤسسة
  - تطبيق وتطوير المدونة المرجعية في جميع مجالات تسيير الموارد البشرية والإدارة التي تسمح باستخلاص التوصيات العملية ومن ثم تحديد التحسينات المستهدفة.
  - تحسين تنظيم الأقسام على أساس أفضل كفاية الأفراد/ الوظائف
  - إعادة تعريف الإدارة من حيث الكفاءات التي تدمج العناصر السلوكية المطلوبة من طرف منهج الجودة الحقيقية للحصول على شهادة ISO 9001.

حسب Labruffe فإن"... تحديد الكفاءات يمر لزوما عبر تحليل النشاط... لذلك نجد عددا كبيرا من المدونات المرجعية للكفاءات ليست في حقيقتها سوى مدونات للنشاطات."

لهذا نجد العديد من الباحثين يجمعون بين المدونة المرجعية للمهن و الوظائف و المدونة المرجعية للكفاءات و يعرفونهما مع بعض و يميزونهما بنفس الخصائص فكما ذكرنا سابقا فإن مراحل إعداد مدونة المهن تتطلب بالضرورة تحليل وضعيات العمل الفعلي وتحديد المعارف والكفاءات الحالية والضرورية مستقبلا لإنجاز مهام الوظيفة المدروسة وتحقيق أهدافها، لهذا يمكن القول أن مدونة

الكفاءات تصمم بالموازاة مع مدونة المهن والوظائف وتمر بنفس مراحل إعداد هذه الأخيرة، حيث تعرف المدونة المرجعية للمهن و الكفاءات بأنها: " وثيقة مكتوبة تحدد و تصف بشكل منظم الوظائف النموذجية للمؤسسة و الكفاءات المطلوبة لشغل هذه الوظائف، فهي أداة أساسية لتسيير الموارد البشرية، إعدادها وتنفيذها يلغي الرسمية و الارتجال ويدعم شفافية وحياد مناطق اللاتأكد واللبس في إدارة الموارد البشرية وتنظيم العمل...هي أداة تعزز المهنية على مستوى نشاطات الإدارة العمومية وعلى مستوى نشاطات إدارة الموارد البشرية، تسهم في توضيح مفهوم العمل ومفهوم الموارد البشرية فهي تعطيهما معنى منظم و قاعدة مؤسسية fondement institutionnel" (Ministère de la culture du Maroc,2009,P6).

تعتبر مدونة المهن والوظائف والمدونة المرجعية للكفاءات أدوات أساسية في تحديد وتوصيف النشاطات والكفاءات فالأولى، تصف وتعرض الكفاءات اللازمة لأداء هذه الأنشطة، حيث يتم فيها تجميع الكفاءات حسب المجالات(التقنية، التنظيمية، العلاقاتية، الإستراتيجية). أما الثانية هي أداة لتسيير وتطوير الكفاءات، "... ووسيلة أساسية لتحديد التوجهات الإستراتيجية لا سيما في ظل التطورات التكنولوجية والتحولات التنظيمية للمؤسسة كما تساهم المدونة المرجعية للكفاءات في تحديد الفوارق الموجودة بين الكفاءات المتاحة فعليا والمستخدمة في المنظمة وتلك اللازمة لتحقيق الأهداف..." (د. ثابتي الحبيب، 2017،ص39)، إذ يتضح جليا من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها مدونة المهنة والوظائف و المدونة المرجعية للكفاءات و التي ذكرناها سابقا، أنهما تدعمان تسيير المسارات المهنية و تطوير الكفاءات و تضمن فعاليتهما في تسيير الموارد البشرية.

1-3- موازنة الكفاءات أو ميزانية الكفاءات Bilan des compétences:

تهدف موازنة الكفاءات أساسا إلى تمكين العمال من تحليل كفاءاتهم المهنية والشخصية بالإضافة إلى قدراتهم ودوافعهم من أجل تحديد المشروع المهني، أو مشروع التدريب فيتضح من خلال هدفها الرئيسي أنها تدعم تطوير كفاءات الأفراد و تسيير مسارهم المهني لهذا ركزنا على توضيح تعريف هذه الأداة المهمة و مراحل إعدادها فيما يلي:

1-3-1- تعريف موازنة أو ميزانية الكفاءات:

رغم تعدد تعاريف موازنة أو ميزانية الكفاءات Bilan de compétences إلا أنها تصب في نفس المعنى،إذ تعرف الجمعية المشتركة الإقليمية، المهنية بفرنسا Fongecif (Une association paritaire régionale et interprofessionnelle) موازنة الكفاءات على أنها مسار شخصي و إرادي، يسمح لكل فرد مهما كان مستواه الدراسي أو المهني و مهما كان سنه بإعداد وثيقة تضم كفاءاته المهنية و الشخصية، قدراته و إمكاناته و دوافعه بهدف تحقيق مشروعه المهني. (Fongecif,2017).

أما (Cécile Dejoux, 2013, p 111) فتعرف موازنة الكفاءات على أنها:" منهج مرافق يسمح للموظف بتحليل كفاءاته المهنية و الشخصية، قدراته و دوافعه لتمكينه من تطوير مشروعه المهني و استكماله بمشروع تدريب"

كما يعرف قاموس الموارد البشرية وفقا للسياقين الفرنسي و الجزائري ميزانية الكفاءات بأنها "تسمح للعمال في إطار آلية قانون 1991، بتحليل كفاءاتهم المهنية و الشخصية و كذلك مهاراتهم و محفزاتهم بغرض تحديد مشروع مهني و/ أو شخصي، و مشروع تكوين عند الاقتضاء. تتضمن تحليلا للدوافع و المصالح الشخصية و المهنية، تحديدا للكفاءات و المهارات المهنية و الشخصية و تقييما لإمكانيات التطور المهني. (بيرتي، ثابتي، بن عبو،2015، ص 319)

1-3-2- مراحل إعداد موازنة الكفاءات:

تنجز موازنة الكفاءات كجزء من البرنامج التدريبي للمؤسسة الذي تموله و تنفذه بالتشاور مع المسؤولين، إذ لا توجد شروط مطلوبة أو قيود على الأقدمية، المدة و التكرار لإعداد هذه الموازنة.

كما يتم إعدادها في إطار شخصي، ويمكن تمويله من خلال تقديم طلب إجازة لتقييم الكفاءات و يشترط على الفرد أن يثبت خمس سنوات خبرة متتالية أو غير ذلك كموظف، إضافة إلى 12 شهرا في المؤسسة التي توظفه حاليا و التي يجب أن تحترم مدة الخمس سنوات لإعداد الموازنة. كما يتعين عليه التقدم بطلب إجازة لمدة 24 ساعة من عمله متتالية أو غير ذلك ليضمن

تمويل المؤسسة لتقييم كفاءاته و إذا أراد إعداد الموازنة خارج أوقات العمل يمولها من أجره الخاص. و في هذه الحالة لا يحتاج للإجازة. (Cécile Dejoux,2013,p 111).

يتم إعداد موازنة الكفاءات من خلال المراحل التالية (Fongecif,2016, p17):

المرحلة الأولية La phase préliminaire:و تضم الخطوات التالية:

- تأكيد الفرد العامل التزامه بهذا المنهج
- تحديد وتحليل طبيعة احتياجات العامل
- إعلام الفرد العامل بدقة شروط إعداد موازنة الكفاءات والأساليب والتقنيات التي تم تنفيذها، وكذلك مبادئ استخدام الملخصات المسلمة إليه.

مرحلة التحقيق La phase d'investigation:

تعتمد هذه المرحلة على العناصر المحددة أثناء تحليل الاحتياجات، و يتم تنفيذها على أساس الأهداف المتفق عليها في البداية، تتطور هذه المرحلة وفقا للأحداث التي يمكن وقوعها أثناء مسارها. كما تتضمن إجراءات جماعية مع احترام الحياة الشخصية للمستفيدين، و تضم:

- تحليل الدوافع و الاهتمامات المهنية و الشخصية.
- تحديد الكفاءات و القدرات المهنية و الشخصية و تقييم المعارف العامة.
- تحديد إمكانيات التطور المهني.

مرحلة الاستنتاجات La phase de conclusions: تتم من خلال إجراء المقابلات الشخصية من أجل إعداد ملخص يعرض:

- معارف تفصيلية بنتائج مرحلة التحقيق
- تحديد العوامل المحتملة التي تخدم تحقيق المشروع المهني أو مشروع التدريب و كذا العوامل التي لا تشجع ذلك.
- التخطيط للمراحل الرئيسية لتنفيذ المشروع.

و نشير إلى أنه يمكن استخدام الموازنة في المجالات التالية:

- إعداد و مرافقة المشروع المهني و مشروع التكوين.
- مرافقة كبار السن و متابعة الوظائف الحساسة.
- خدمة القابلية للاستخدام.

كما يمكن أن تتضمن الموازنة تحليلا للدوافع، الاتجاهات و الكفاءات في سوق العمل للتمكن من فتح أفاق للحركة الخارجية. (ثابتي الحبيب و آخرون، 2017، ص 80،79)

2- دور استشراف المهن في تطوير الكفاءات وتسيير المسارات المهنية:

2-1-استشراف المهن أداة أساسية في تحديد وتوصيف الكفاءات:

يدرج أ.د. ثابتي الحبيب (2017، ص19،20)" التحليل الاستراتيجي الوظيفي ضمن الشروط المسبقة لتنفيذ منهجية تطوير الكفاءات، كتعبير عن قناعة مفادها أن تحقيق الأهداف الإستراتيجية والعملية لهذا المشروع لن تتأتى إلا بالانطلاق من معرفة وإدراك تامين بما يفرضه المحيط من ضغوطات وتهديدات وما يعرضه من مغريات من جهة، وبما تحتويه المؤسسة نفسها من إمكانيات وما تعانيه من نقائص من خلال الوقوف على عناصر القوة والضعف الداخلية من جهة ثانية، وذلك حتى لا يكون منتهى أو غاية تطوير الكفاءات من أجل تطوير الكفاءات فقط Une fin en soi"، ويضيف د. ثابتي (2017،ص27) " أن تطوير الكفاءات استثمار متوسط أو طويل المدى، وعليه فإنه كلما كان الأفق بعيدا والمحيط غير ثابت كلما تعين على المؤسسة أن تكون لها نظرة واضحة لمستقبلها المرغوب،وأن تتبنى طريقة استباقية Anticipative وليس فقط ارتدادية Réactive.

كما يؤكد د.ثابتي الحبيب قوله: "إن مشروع تطوير الكفاءات لا يمكنه أن ينجح إلا بانخراط مختلف فئات الفاعلين..." إن هذه الشروط التي أدرجها د. ثابتي لتنفيذ منهجية تطوير الكفاءات تتوافق تماما مع الأبعاد التي يركز عليها استشراف المهن والمتمثلة في:

- ضمان البعد النظامي للرؤية والذي يسمح بالإلمام بالمحيط والمتغيرات المعقدة.

- النجاح في الجمع بين مختلف مستويات التحليل (مهن المؤسسة والمهن الفردية) ومختلف الفترات الزمنية (ماضي،حاضر،مستقبل).

- الدمج الجيد للفاعلين بالمنظمة في إعداد الرؤية الاستشرافية (Jean-Baptiste Suquet,421 ;2009) .

وعليه يمكننا القول إن استشراف المهن هو منهج استباقي يلعب دور مهم في دعم منهجية تطوير الكفاءات من خلال تحكمه في التحولات الداخلية والخارجية للمنظمة على المدى الطويل وتحديد تأثيرها على وضعيات العمل الواقعية وتنظيم العمل،كما يسمح بتحديد اتجاهات تطور الكفاءات الفردية والجماعية من وجهة نظر الفاعلين، من أجل اقتراح الحلول الممكنة لتسيير الموارد البشرية وخاصة تسيير وتطوير الكفاءات.

كما يرى د. ثابتي الحبيب (2017، ص29) أنه: " لا يوجد اتفاق حول المراحل والعمليات المندرجة ضمن طريقة تسيير وتطوير الكفاءات لأسباب كثيرة أهمها تعدد العمليات والمسارات وتباين الممارسات والتطبيقات من مؤسسة لأخرى..." لذلك اقترح دمج هذه العمليات في ثلاث محاور هي :

- تحديد وتوصيف الكفاءات
- اكتساب، إنتاج وتنمية الكفاءات
- تقييم، تصديق والاعتراف بالكفاءات

و يعتبر أن مرحلة تحديد وتوصيف الكفاءات هي مرحلة مهمة وحاسمة في مسار تطوير الكفاءات، إذ يدرج د. ثابتي المهنة كوحدة تحليل في هذه المرحلة،حيث يرى أن: "المهنة تشكل مستوى وسيط بين المؤسسة والمنتوجات، وتكمن أهمية تحليل المهنة أوقطاع النشاط في كونها تمكن من تحديد الكفاءات بمنهجية أدق باعتبار أن المهنة مفهوم يدمج الأبعاد الداخلية والخارجية للمؤسسة"، ونشير إلى أن منهج استشراف المهن يعتبر المهنة أيضا وحدة تحليل حيث يهدف أساسا إلى متابعة تطور

المهن الحالية وتوقع المهن المستقبلية بالتركيز على محتواها من النشاطات، المسؤوليات والكفاءات، وهذا ما يؤكد على أن منهج استشراف المهن أداة أساسية في مرحلة تحديد وتوصيف الكفاءات فهو يساعد على نجاح تنفيذ مسار تطوير الكفاءات لأنه المنهج الذي يسعى لتحقيق نفس الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال تحديدها وتوصيفها للكفاءات الحالية أو اللازمة مستقبلا والمتمثلة فيما يلي (أ.د. ثابتي الحبيب،2017، ص 31،32):

- تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الإنتقاء بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات الشخص.
- تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره، وذلك بمناسبة تطور المنصب أو حدوث تغير في التكنولوجيات المستعملة.
- تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع متجانسة وتكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع.
- إعادة تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة، تنمية التعددية، إخراج بعض النشاطات والتركيز على بعض المهن.
- تحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة بهدف تصميم إستراتيجية ملائمة.
- تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات وبرامج التكوين.
- إعداد خرائط لمختلف المهن والمناصب في المؤسسة بهدف تحديث وتطوير أساليب تسيير المسارات المهنية والمناصب.
- إعادة تصميم وصياغة نظام التصنيف والأجور بالاعتماد على تطور المهن والكفاءات اللازمة لها.

2-3- دور استشراف المهن في تسيير المسارات المهنية:

تتضمن إدارة المسارات المهنية مجموعة من النشاطات تشكل جزء من إدارة الموارد البشرية وتتجلى فوائدها في ثلاث عناصر هي :

- المساهمة في تلبية الاحتياجات التنظيمية من حيث التعداد اللازم والكفاءات المطلوبة

- تقديم إجابات فردية حول تطلعات العمال
- تنمية ولاء العمال

فالمؤسسة والفرد فاعلان رئيسيان في عملية إدارة المسار المهني، فالعامل يتكفل بجزء أكبر من تسيير مساره المهني حيث تزداد مسؤوليته التي تتضمن طموحاته ومتابعته للمسار أو بالأحرى طريقه الخاص، في حين تعتبر إدارة المسار المهني جزء لا يتجزأ من التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات الذي تقوم به المؤسسة في إطار التخطيط لمواردها البشرية، فكل من المؤسسة والفرد يعملان على التسيير المشترك للمسار المهني.(Cerdin Luc،2015، ص15،16،17)

يعرف Guérin &Wills إدارة المسار المهني على أنه " مجموع نشاطات المنظمة التي تهدف لتلبية الاحتياجات المستقبلية للمنظمة بما في ذلك التعيين، التقييم، النشر وتطوير العمال، إذ تحدد المنظمة مسارات ونشاطات العمال بشكل فردي، سعيا لإرضاء طموحاتهم الشخصية حيث يحدد كل فرد أهدافه من المسار والوسائل التي تساعده على تحقيقها (Mecum, Cerdin, 2000, P 28) ".

ونشير في هذا الصدد إلى أن منهج استشراف المهن يعتبر مجال واسع يسعى لتحقيق أهداف مختلفة ويمكن أن يرتبط بمنهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي يطبق في المؤسسات العمومية أو الخاصة من أجل رسم سياسة ملائمة لتسيير الموارد البشرية سواء من حيث سياسة التدريب، سياسة الحركية الداخلية، سياسة التوظيف في المناصب الجديدة ومن حيث مرافقة العمال ..." (Valéry Michaux, 2010,p 452)

فحسب المفوضية العامة للتخطيط ومراصد المهن والمؤهلات فإن استشراف المهن يهدف لتحقيق ما يلي:

- الفهم الجيد لتطورات المهن في سياق تحولات سوق العمل والمحيط (الاقتصادي، الديموغرافي، القانوني، الثقافي، الاجتماعي، التكنولوجي، التنظيمي...)
- تحديد هامش المناورة المسموح به للمؤسسات في ضوء تحولات العمل

- توضيح المسارات المهنية الممكنة للأفراد

- توقع احتياجات تجديد اليد العاملة مثل احتياجات التدريب

استنادا لهذه الأهداف وتركيز العديد من الدراسات على رسم جسور العبور بين المهن على مستوى المؤسسات أو القطاعات يمكن أن يتضح الدور الهام الذي يلعبه هذا المنهج في تسيير المسار المهني للفرد.

فمنهج استشراف المهن الذي يعمل على متابعة تطور المهن الحالية وتوقع المهن المستقبلية بالتركيز على محتواها من النشاطات والكفاءات يدعم كل أنواع الحركية (الأفقية، العمودية، الجانبية والجغرافية...الخ) ويوفر الأرضية الملائمة لتبني النماذج الجديدة للمسار المهني والتي تطبق في بيئة العمل الأكثر ديناميكية والمتمثلة في: المسار المتلون Protéines والمسار الذكي Intelligente الناتج عن تفاعل معرفة الذات ومعرفة المحيط L'articulation du JE et du JEU حيث يشكلان أساس التسيير المشترك للمسار المهني.

- المسار المتلون : Carrière Protéines هو المسار الذي يديره الفرد بنفسه وليس المؤسسة (Hall, 1997) ،من يتابع المسار المتلون يسعى للحصول على وظائف متنوعة في المنظمة التي يعمل بها. فقيمة الفرد هي التي تضمن معايير نجاح المسار المهني الفردي. فهو" يسير ذاتيا" بمعنى أنه يرتبط بالقدرة على التكيف والتمرن.

- المسار الذكي : Carrière Intelligente المقترح من طرف Khapova, Arthur, (Parker, 2009) فهو المسار الناتج عن إتباع منهج متداخل التخصصات، وخاصة علم النفس (الذي يهتم بالفرد نفسه) ،وعلم النفس الاجتماعي (الذي يهتم بعلاقات الفرد) وعلم الاجتماع (الخلفية الاجتماعية للفرد).فنظرية المسار الذكي تقترح أن الأفراد يستثمرون في مسارهم المهني من خلال ثلاث " طرق من المعرفة" :

- معرفة لماذا Savoir pourquoi (تعكس تحفيز الفرد و هويته)
- معرفة كيف Savoir comment (تعكس الكفاءات و الخبرات)

➢ معرفة مع من Savoir avec qui (تعكس العلاقات الشخصية في العمل و خارج العمل)

إن الدور المهم الذي يلعبه استشراف المهن في تسيير المسارات المهنية وتطوير الكفاءات يفرض وجود أداة ووسيلة مهمة تضمن نجاح عمليات الاستشراف وتحقق نتائج ملموسة على مستوى الفرد، المؤسسة و القطاع، تتمثل في مراصد المهن والوظائف والكفاءات، والتي نحاول توضيح مهامها فيما يلي:

3- مراصد المهن والوظائف والكفاءات:

الوظيفة الرئيسية لمراصد استشراف المهن و الكفاءات هي ملاحظة الوظائف و المؤهلات والكفاءات على مستوى القطاعات المهنية و التي تقع عند تقاطع ثلاث أبعاد (البعد الأول يرتبط بحوكمة سياسة التوظيف و التدريب التي تركز على إشراك مختلف الفاعلين في القطاع البعد الثاني يتعلق بالأدوات المستخدمة من طرف الفاعلين و التي تتميز بموضوعية ملاحظة و تحليل العلاقة بين التدريب و التوظيف، و البعد الثالث يتمثل في الدمج و المحافظة على وظيفة استشراف التدريب- التوظيف في القطاعات المهنية) ميزت سياسات التوظيف و التدريب على مدى نصف قرن .فالهدف الأول لمرصد المهن والكفاءات هو مساعدة المؤسسات على التوقع الجيد لاحتياجاتها من حيث الكفاءات ومرافقة العمال في تحديد مساراتهم المهنية وتوجيه الفاعلين في القطاعات إلى تحديد سياسة التوظيف والتدريب (Céreq,2012).

يشير (Boyer, Scouarnec , 2002) إلى أن "الهدف الأساسي لاستشراف المهن هو تأسيس مرصد المهن، الذي يهتم بتحليل وضعيات العمل الواقعية والمنفذة. ويسعى لتحقيق ثلاث أهداف: الحصول على أفضل المعارف حول المهن، بناء منهجية ولغة مشتركة، تقييم آثار التغيرات التكنولوجية والتنظيمية على الكفاءات المطلوبة. وبدل أن يكون أداة جامدة، مرصد المهن يهدف لمتابعة وإدماج التطورات الحالية والمستقبلية ".

ويؤكدان على أن ملاحظة المهن تتطلب إنشاء مرصد للمهن " الذي يهدف إلى تحليل وضعيات العمل المنجز فعليا (الواقعي)، و توقعها مستقبلا" (Boyer, Scouarnec,2009,P103)

المرصد يمكن أن يكون في المؤسسة ويعمل بوتيرة مرة أو مرتين في السنة، يتكون من لجنة قيادة ثلاثية تضم ممثلا عن الإدارة وممثلا عن الموارد البشرية، وممثل عن كل نقابة عمالية وأحيانا ممثلين عن المهن. كما يمكن أن يتابع خبير في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عمل المرصد. تركز الإجراءات الرئيسية على إعداد خرائط المهن مع الأخذ بعين الاعتبار تطور تعداد العمالة في المنظمة وشرح احتياجاتها من حيث تطور الكفاءات وإعداد قائمة بالمهن الحساسة أو التي تصبح حساسة مستقبلا، والمهن المندثرة (التي تؤول إلى الزوال) والمهن الجديدة. كما تتمثل المهام الرئيسية للمرصد في:

- توقع التطورات الرئيسية للمهن في المؤسسة وزيادة توضيحها من خلال خرائط المهن.
- اقتراح تدابير لتسيير الوظائف.
- متابعة تنفيذ التسيير التقديري للوظائف والكفاءات. (Cécile Dejoux,2013,P11)

هناك العديد من المراصد ومراكز البحوث المتخصصة في البحث عن العوامل المؤثرة على تطور المهن ومتابعة تطورها الحالي وتوقعها مستقبلا، حيث يرى د. ثابتي الحبيب (2010، ص 324) أن هناك مراصد ذات طبيعة شاملة تهتم بسوق العمل وقضايا التكوين والتمهين على نطاق وطني في بعض الدول مثل:

- المرصد المصري للتعليم والتدريب والتوظيف
- المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية (المنار)، المملكة الأردنية
- المرصد الوطني للتشغيل والمهارات، الجمهورية التونسية
- المرصد الأوروبي للشغل

و أخرى ذات طبيعة قطاعية تهتم بتطور المهن والوظائف في قطاعات خصوصية، والموجودة على نطاق واسع بفرنسا. حيث قامت لجنة المراصد والشهادات التابعة للجنة الوطنية للتدريب المهني Le Comité observatoires et certifications du Comité national pour la formation professionnelle (CPNFP) بتحقيق حول المراصد وتجميع كل المعلومات المرتبطة بها مثل العنوان، الهاتف، البريد الإلكتروني، المسؤول على المرصد ومعلوماته الشخصية في دليل تضمن 126 مرصد

في قطاعات مختلفة[2]، نذكر منها مرصد مهن الاتصالات بفرنسا L'observatoire des métiers des Télécoms الذي قام بدراسة سنة 2007، بعنوان « Prospective du secteur des Télécoms et conséquences sur les métiers»، التي استرشدنا بها في الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

إذ هدفت دراسة المرصد لاكتشاف التطورات المستقبلية في قطاع الاتصالات والتي لها تأثير على المهن الحالية واكتشاف تطورات القطاع والمؤسسات على المدى 2007-2010 ورسم السيناريوهات المحتملة المعقولة والمتناسقة وتحديد آثار هذه السيناريوهات على نشاطات وكفاءات المهن المعنية (طبيعة التأثير، قوته ومداه الزمني). حيث اعتمد الباحثين على مجموعة مقابلات وتحقيقات مع الفاعلين في القطاع لإجراء هذه الدراسة من خلال مرحلتين:

- **المرحلة الأولى** يتم فيها استشراف القطاع من خلال:
  - دراسة التطورات الماضية والحالية (حركية الفاعلين، القوانين، التكنولوجيا، سلوك الزبائن، الهيكلة الداخلية للمؤسسة، تزايد المنافسة...).
  - اكتشاف المستقبل بالاعتماد على التحليل المورفولوجي (تحديد الأبعاد الرئيسية، اكتشاف التوجهات الممكنة، تصميم السيناريوهات).
  - تحديد أهم القضايا ونتائجها.
  - تشكيل فريق عمل يضم اثنا عشر مهني من مختلف مؤسسات القطاع ومجالات متنوعة من الكفاءات حيث يتم تأطيرهم من طرف خبراء متخصصين في الاستشراف وخبير في قطاع الاتصالات.
  - بناء السيناريوهات المتناقضة مع توضيح التطورات واكتشاف نتائجها على النشاطات والمهن

المرحلة الثانية يتم فيها استشراف المهن (التفكير بالتركيز على المهن) من خلال:

- تأثير السيناريوهات على المهن المدروسة.

[2]Comité observatoires et certification du CPNFP, « Annuaire des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications », 2010.

- تشكيل فرق عمل حسب مجالات المهن تضم من خمسة إلى ستة أفراد مهنيين ومسئول الموارد البشرية
- تحديد تأثير السيناريو على العائلات المهنية، ومعرفة طبيعة، قوة والمدى الزمني لهذا التأثير على المهن
- وصف المهن التي هي في طور التحول والمهن الجديدة

حيث خلصت الدراسة بالنتائج التالية:

- وصف المهن وتطوراتها (النشاطات الحالية ونشاطات الغد، الكفاءات الحالية وكفاءات الغد)
- تحديد المهن الحساسة أو ذات الأولوية.
- تحديد المهن الجديدة

ويشير د. ثابتي الحبيب ود. بندي عبد الله (2012، ص326) إلى غياب المراصد المتخصصة بمتابعة تطور المهن الوظائف والكفاءات بالجزائر بقولهما: " وتبقى الجزائر من الدول القلائل التي تغيب فيها مثل هذه المراصد، الأمر الذي يشكل عائقا هاما في وجه الاهتمام بتطوير المهن والكفاءات، وعقبة أمام ترقية الأداء الوظيفي والتطابق بين التكوين والتشغيل، وتجديد مناهج تصميم النظم الأجرية بشكل يستجيب لمتطلبات التحولات الراهنة..."

ومن بين الهيئات الوطنية التي تهتم نوعا ما بمجال تطور العمل والتكوين نذكر:

المعهد الوطني للعمل Institut National du Travail الذي يهتم بـ:

- تكوين وتجديد معلومات المستخدمين التابعين لوزارة العمل والتكوين المهني
- إنجاز دراسات وبحوث تدخل في مجالات تدخل الوزارة الوصية
- المساعدة التقنية في جميع المجالات المتعلقة بالعلاقات المهنية والتنظيم وظروف العمل
- تنظيم الملتقيات وندوات العلمية ذات العلاقة بشؤون العمل
- إصدار ونشر مجلات متخصصة في مجال العمل

رغم أهمية هذه الأدوار التي يقوم بها المعهد إلا أنها لا ترقى إلى مستوى الدور الطموح الذي يجب على مراصد المهن التكفل به.

أما **مركز الدراسات والأبحاث حول الوظائف والمؤهلات** Centre d'études et de recherches sur les professions et qualifications (CEREQ) يتولى إنجاز نوعين من المهام المتكاملة تتمثل في:

- ملاحظة وتحليل آليات التكوين والمساهمة في ترقية وتطوير المرفق العام المكلف بالتكوين والتعليم المهني
- إعداد وصيانة المدونة الوطنية للمهن والوظائف. (د. ثابتي الحبيب، د. بندي عبد الله،2012، ص 327)

نظرا للدور المحدود الذي يقوم به المركز فهو يتميز"...بطابع متخصص يحول دون إمكانية تحوله إلى مرصد للوظائف والمهن، ولو أنه يقوم ببعض الأدوار فعليا". (د. ثابتي الحبيب، د. بندي عبد لله،2012، ص328)

إن المهام التي يقوم بها كل من المعهد الوطني للعمل ومركز الدراسات والبحوث لا تحقق الأهداف الحقيقية لمراصد المهن المتخصصة لمتابعة تطور المهن، الوظائف والكفاءات على مستوى القطاعات المهنية أو حتى على المستوى الوطني والتي أشرنا إليها سابقا، لذلك يؤكد د. ثابتي الحبيب ود. بندي عبد الله (2012، ص327) على أنه "... لا مناص من إنشاء مرصد وطني لمتابعة واستكشاف تطور المهن والمؤهلات والكفاءات، كخطوة أساسية في طريق ترقية الأنشطة المهنية ودعم الأداء الوظيفي في الإدارات والمؤسسات الجزائرية..."

4- توجه إدارة الموارد البشرية نحو استشراف المواهب:

في خضم التحولات الداخلية و الخارجية لمحيط المؤسسات، تتوجه المؤسسات نحو تطبيق استشراف المهن من أجل متابعة تطور المهن و الكفاءات و تحديد الاستراتيجيات المستقبلية لتسيير مهنها و توجيه أفرادها نحو تطوير و اكتساب الكفاءات الضرورية و المرتبطة بالمهن الوليدة أو

الناشئة حسب مفهوم (Boyer ،2005) ، فهذا المنهج يطرح إشكالية جديدة في تعريف المهن حيث يهتم بالكفاءات الضرورية و تطورها في الممارسة، ومكانتها في المنظمة.

كما يؤكد L.Boyer & A.Scouarnec " بأن توقع المهن و تبني موقف استشرافي في إدارة الموارد البشرية يتطلب التفكير في الذات و في مواهب الغد...فاستشراف المواهب La prospective des talents ليس سوى امتداد لاستشراف المهن ...في الحقبة الراهنة، تثمين الذات و الموهبة هو المحفظة الحقيقية للبقاء، و ضمان القابلية للاستخدام التي تختارها إدارة الموارد البشرية و التي تحتاج " للموهبة المعيار" التي تصف ما يمكن للفرد القيام به، و ما الذي فعله و ما الذي سيفعله..." (Dejoux, Thevenet,2010, P56)

لهذا ارتأينا أن نتطرق في هذا الفصل إلى تعريف المواهب و توضيح العلاقة بين المواهب والكفاءات و نموذج تسيير المواهب و من ثم عرض إدارة المواهب فيما يلي:

4-1- العلاقة بين المواهب، الكفاءات:

حسب (Dejoux, Thevenet,2010,p 93) فإن الموهبة هي " الكفاءات الخاصة التي لا تحدد في المدونات المعتادة لإدارة الموارد البشرية" و بمعنى آخر هي كفاءات أساسية مفتاحية استثنائية تحتاج إليها المؤسسة لإدخال نشاطات جديدة، أو التحكم في تكنولوجيا جديدة أو لمجرد تحسين أداءها.

و يشير الباحثان (Dejoux, Thevenet,2010,p 94,95) إلى نقاط التشابه و الاختلاف بين الكفاءة و الموهبة فيما يلي:

- هناك ثلاث نقاط مشتركة بين الكفاءة و الموهبة هي:

- **المعنى**: حيث أن الموهبة و الكفاءة مفهومين يتميزان بالطابع العملي فتنفيذهما و تطويرهما يتم من خلال الممارسة، إذا لم يتم استخدامهما فإنهما يتراجعان و يختفيان.
- **الإشارة إلى التثمين** référence à la validation : يعمل كلا المفهومين من خلال وجهات نظر الآخرين و الحكم الخارجي عليهما، فالموهوبين و الأكفاء في تطور مستمر غير محدود.

- **التركيز على الأهداف**: يتناسب المفهومان مع منطق النتائج و الأهداف. بالنسبة للكفاءة فهي العتبة التي يتم تحقيقها أما الموهبة فهي البحث عن أفضل أداء موجود.

- و هناك ثلاث نقاط اختلاف بين الموهبة و الكفاءة تتمثل فيما يلي:

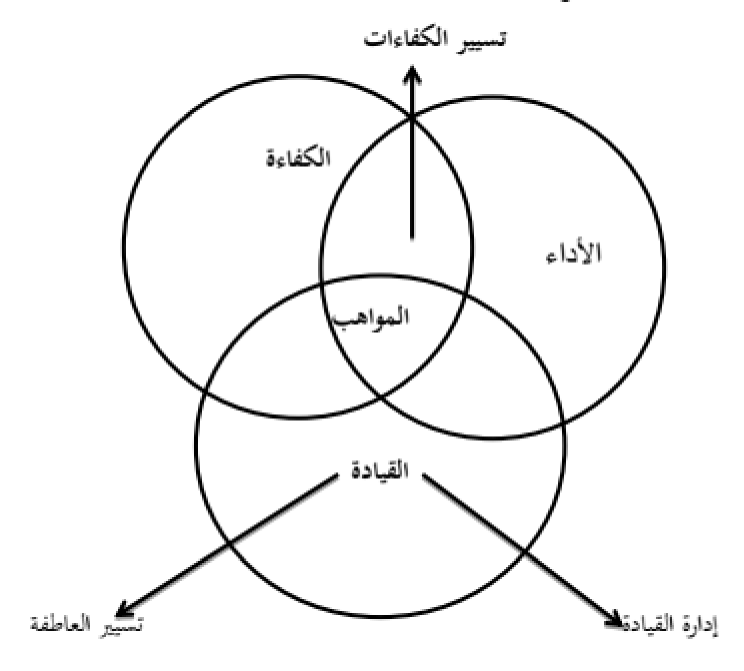
- **الجمهور المستهدف**: تسيير الكفاءات يرتكز على المنطق الجماعي في تسيير الموارد البشرية في حين ترتكز إدارة المواهب على القليل من الأفراد. الكفاءة مفهوم موحد لكل الأفراد لأن كل الأفراد لديهم كفاءات بينما الموهبة مفهوم حصري يرتبط بالمجموعة التي تضم المميزين فقط الذين لديهم ظروف خاصة و أكثر ملائمة و بعبارة أخرى هي الكفاءات النادرة المؤكدة التي تساهم في العمل الحالي. تسيير الكفاءات يعتبر تثمين الكفاءات حق لكل الأفراد و لا يستطيع تحديد و تثمين الأفراد الأكثر أداء، أما في إطار التسيير التقديري يتم تحديد الإمكانات العالية، المهن الإستراتيجية و الكفاءات المفتاحية المستقبلية التي يفترض أن تحقق قيمة على المدى المتوسط .
- **مستوى المرجعية**: تحدد الكفاءات و توصف في المدونة المرجعية في حين المواهب ليس لها مدونة و تتطلب تسيير فردي من طرف الموارد البشرية
- **التقييم**: الكفاءة تنتقل من مستوى إلى مستوى أعلى و من النادر أن تقيم كفاءة فرد بمقارنتها مع كفاءة فرد آخر. يستند تقييم الكفاءات إلى المدونة المرجعية التي تضم الكفاءات المطلوبة و الكفاءات المكتسبة. الموهبة أيضا تدخل في منطق التقييم و النتائج لكن بالمقارنة مع موهبة أخرى يتم انتقاءها حتى تضع نفسها في الترتيب الأول، و هذا هو الطابع الفريد للنتيجة (بصرف النظر عن متوسط النتائج المحققة) و هو ما يفسر عدم وجود سلم لتقييم الموهبة. (Dejoux, Thévenet,2010,p94,95)

4-2- نموذج تسيير المواهب:

يقترح (Dejoux, Thévenet,2010,p 97,98) نموذج لتسيير المواهب يرتكز على ثلاث مفاهيم تتفاعل فيما بينها تظهر على مستوى الأفراد و المجموعات و المؤسسة هي: الكفاءة، الأداء، القيادة نحاول شرحها باستفاضة فيما يلي:

الشكل03: نموذج تسيير المواهب

الموهبة = الكفاءة x الأداءx القيادة



المصدر: -Cécile Dejoux, Maurice Thévenet (2010) , « La gestion des talents : GRH d'après-crise », Dunod, Paris ; p 97

و يفسر Thévenet& Dejoux بأن "تقاطع الكفاءات و الأداء نجد التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات الذي حول الموارد البشريةو سمح لها بالانتقال من منطق المنصب إلى منطق تثمين المعارف، المعارف العملية و الخبرة. فهو منهج جماعي لتسيير الكفاءات يستند على إعداد المدونة المرجعية التي تدمج معظم معايير الأداء المراد تحقيقه. و عند مساحة تقاطع البحث عن الأداء و القيادة نجد إدارة القيادة leadership management التي تغطي الممارسات المستخدمة في إدارة الفريق و تثمين خبراتهم و الوصول بهم إلى مناصب إدارية. أما مساحة تقاطع الكفاءات و القيادة نجد الذكاء العاطفي، و هو مجال من مجالات علم النفس يثمن المعرفة و يتحكم في العواطف و يساعد على فهم الآخرين من أجل تعظيم علاقاتهم الفردية و المهنية..."

تقع الموهبة عند تقاطع هذه المفاهيم الثلاث، فخلق الموهبة يتطلب وجود هذه المفاهيم الثلاث في وقت واحد:

- وجود كفاءات نادرة
- تحقيق نتائج مميزة أو رائعة
- القيادة التي يستمد منها الفرد التحفيز المميز و الاستثنائي

التفاعل بين هذه العناصر الثلاث هو مصدر الموهبة سواء كان مرتبطا بالفرد أو المجموعات أو المنظمة. فالنموذج المقترح من طرف الباحثين يضع تسيير المواهب في قلب الإستراتيجية و خلق القيمة.

4-3- إدارة المواهب:

يقترح (Dejoux, Thevenet,2010,p104,105) مجموعة من المراحل لإدارة المواهب تهدف أساسا لتطوير الكفاءات النادرة لكل فرد لتحقيق أداء متميز فهدف إدارة المواهب هو "استقطاب و توظيف الأفضل":

1- استقطاب المواهب: تطوير صورة جذابة عن المؤسسة، تحديد المواهب الداخلية المراد تطويرها ثم تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية من المواهب.
2- توظيف المواهب: تسجيل المواهب في برنامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التوظيف بشكل مستمر، استهداف الأفراد من خلال ألعاب إلكترونية على الصعيد العالمي.
3- متابعة و تنمية ولاء المواهب:لأنهم العوامل المحفزة، تحديد المسيرين و المديرين لتطوير المواهب،الاستثمار في نوعية شروط العمل و الاعتراف بالأفراد يوميا.
4- تطوير المواهب: التركيز على الفرد، تعميم أدوات التطوير، تحديد مستوى المسؤولية و النتائج، التقييم و التدريب المستمر، إدارة الصراع، التثمين.
5- الاعتراف بالمواهب: نشر ثقافة النجاح، مراجعة خطط النجاح، تأجير المواهب، تثمين الأداء المتميز
6- مقارنة الممارسات: مقارنة أفضل الممارسات مع المؤسسات الأخرى لضمان يقظة المؤسسة تجاه محيطها.

فإدارة المواهب تعتبر مرحلة جديدة في تطور إدارة الموارد البشرية ونحاول عرض تطور إدارة الموارد البشرية نحو إدارة المواهب في الجدول الموالي:

الجدول (11):تطور إدارة الموارد البشرية نحو إدارة المواهب

	النموذج التايلوري	النموذج المرن	نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	نموذج المواهب
	1970-1870	1990-1970	2000-1990	-2000
المبادئ		تعدد المهام	التكيف و الاقتراح	تثمين الكفاءات النادرة
التنظيم	هرمي	مصفوفي	خلوي Cellulaire	عام
إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية	الموارد البشرية استثمار-شريك	المواهب استثمار – إدماج
المسار المهني	تعزيز الهرمية	التراكمية Accumulation	العرضية transversalité	الإنتقال الطوعي Nomadisme Volontaire
التدريب	المستخدم يسير المسار المهني	المستخدم يرافق الحركية	تعدد المستخدمين	تسيير المسار المهني بدعم من المستخدم
الأدوات	الأجر التصنيف	التوظيف التدريب تسيير المسار المهني	أدوات تطوير الكفاءات، المدونة المرجعية التقييم السنوي، خرائط المهن	برنامج التتابع succession التدريب على إدارة المميزين و/ أو القياديين التدريب بالمرافقة الوصاية التحدي

المصدر : Cécile Dejoux, Maurice Thévenet (2010), « La gestion des talents : GRH d'après-crise », Dunod, Paris ; p 102,103

خاتمة:

إن لاستشراف المهن دور مهم في تسير المسارات المهنية و تطوير الكفاءات، فهذا الدور لن يجسد على أرض الواقع إلا من خلال تأسيس مرصد للمهن و الوظائف و الكفاءات الذي يسمح برصد كل التحولات المؤثرة على المهن و الكفاءات عل المدى المتوسط و الطويل و تحليل العمل الفعلي و الواقعي الذي يسمح بتوقع تطور المهن و الكفاءات المستقبلية و إعداد المدونات المرجعية للمهن و الكفاءات التي تعتبر أداة أساسية في تسيير و تطوير كفاءات الأفراد و إعداد البرامج التدريبية و كذا تسيير المسارات المهنية، إذ أصبحت المؤسسات مجبرة على إعداد هذه المدونات التي تساعد على التسيير الفعال للموارد البشرية و بالتالي نجاح مشاريعها المستقبلية و ضمان استمرارها في محيط شديد التغير.

الفصل الرابع

استخدام منهجية ماكتور في مسار استشراف المهن و الكفاءات

1- منهجية تحليل توجهات الفاعلين Méthode Acteurs, Objectifs, Rapports de force (MACTOR)

منهج تحليل توجهات الفاعلين المقترح والمطور من طرف; 1999) Michel Godet& Piére Chappy (60.61.62.63 يهدف أساسا إلى تقدير ميزان القوى بين الفاعلين ودراسة التجانس والتنافر فيما بينهم أثناء مواجهة عدد من القضايا والأهداف المرتبطة بهم وبالتالي دعم كل فاعل و مساعدته على اتخاذ القرار من خلال تنفيذ سياسة التحالف والصراع ولتحقيق هذا الهدف يمر التحليل بسبعة (7) مراحل حسب Godet:

المرحلة 1: بناء جدول "استراتيجيات الفاعلين "Stratégies des acteurs"

يتم تصميم هذا الجدول الذي يضم الفاعلين المسيطرين على المتغيرات الأساسية (المفتاحية Clés) والناتجة من التحليل الهيكلي، أو يتم تعيين هذه السياقات و الفاعلين المرتبطين بها بناءا على مقابلات أولية يتم إجراءها لدراسة النظام المراد تحليله و يتم تنسيق المعلومات التي تم جمعها من الفاعلين على النحو التالي:

- إنشاء بطاقة هوية حقيقية (Véritable) لكل فاعل من ناحية غاياته وأهدافه ومشاريعه ومستوى تطورها ومحفزاته ومعوقاته ووسائل العمل الداخلية، سلوكه الاستراتيجي السابق (مواقفه)، وسائل العمل المتاحة لكل فاعل على الأخر من أجل قيادة المشاريع كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول (12): بطاقة الفاعل

	بشكل عام	بالنسبة للنظام المدروس
الوسائل		
الوسائل المتوفرة في السنوات الأخيرة		
الوسائل الحالية		
الوسائل المستقبلية		
الأهداف		
الأهداف السائدة في السنوات الأخيرة		
الأهداف الحالية		
الأهداف المستقبلية		
نقاط القوة		
نقاط القوة في السنوات الأخيرة		
نقاط القوة الحالية		
نقاط القوة المستقبلية		

نقاط الضعف		
نقاط الضعف في السنوات الأخيرة		
نقاط الضعف الحالية		
نقاط الضعف المستقبلية		

المصدر: من إعداد الباحثة

المرحلة 2: تحديد القضايا الإستراتيجية والأهداف المرتبطة بها.

يتم تحديد القضايا الرئيسية المؤثرة على النظام المدروس و تحديد أهداف كل فاعل في هذه القضايا بهدف دراسة توافق الفاعلين وفقا لغاياتهم، مشاريعهم، و وسائل عملهم و حتى يتم الكشف عن وجود تقارب أو تباعد (divergences ,convergences)بين أهداف الفاعلين استنادا للقضايا الإستراتيجية (الجدول رقم13).

الجدول رقم (13): الفاعلين في كل سياق و الأهداف المرتبطة بهم

السياق	الفاعل	الأهداف
السياق الأول	الفاعل1	- الهدف 1 - الهدف 2
السياق الثاني	الفاعل 2	- الهدف 3 - الهدف 4 - الهدف5
	الفاعل 3	- الهدف 6 - الهدف 7

السياق	الفاعل	الأهداف
السياق الثالث	الفاعل 4	- الهدف 8
	الفاعل 5	- الهدف 9 - الهدف 10 - الهدف 11 - الهدف 12
	الفاعل 6	- الهدف 13
....	....	....

المصدر: من إعداد الباحثة

المرحلة 3: وضعية الفاعلين حول الأهداف و تحديد التقارب و التباعد (وضعية بسيطة) في هذه المرحلة يتم إعداد مصفوفة " فاعلين فاعلين" (الشكل رقم 04) و مصفوفة "فاعلين أهداف" (الشكل رقم05) و تحديد الموقف الحالي لكل فاعل تجاه كل هدف مع الإشارة للموافق ب(+1) غير موافق ب.(-1)، وهذا من أجل تحديد التحالفات والصراعات المحتملة بين الفاعلين.

الشكل رقم (04): مصفوفة فاعلين/ فاعلين

MID	SDirec	DRH	R For	C Actèl	C D Contab	A Gaicher	Caissier	C Orienta	C D Produ	C D Tech	S&M	C Infras
S Direc	0	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
DRH	4	0	4	2	1	1	1	2	2	2	1	2
R For	3	3	0	3	3	2	2	3	3	3	2	3
C Actèl	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C D Contab	1	1	2	4	0	4	4	3	3	2	1	0
A Gaicher	0	0	0	3	4	0	4	4	3	1	3	0
Caissier	0	0	0	3	4	4	0	1	2	1	0	0
C Orienta	1	1	2	1	0	1	0	0	3	3	3	0
C D Produ	1	1	2	2	0	2	1	3	0	2	3	0
C D Tech	1	1	2	0	0	3	4	4	4	0	4	3
S & M	0	0	1	1	0	0	0	4	3	2	0	0
C Infras	0	0	1	0	0	0	0	1	1	3	1	0

المصدر: مخرجات برنامج ماكتور

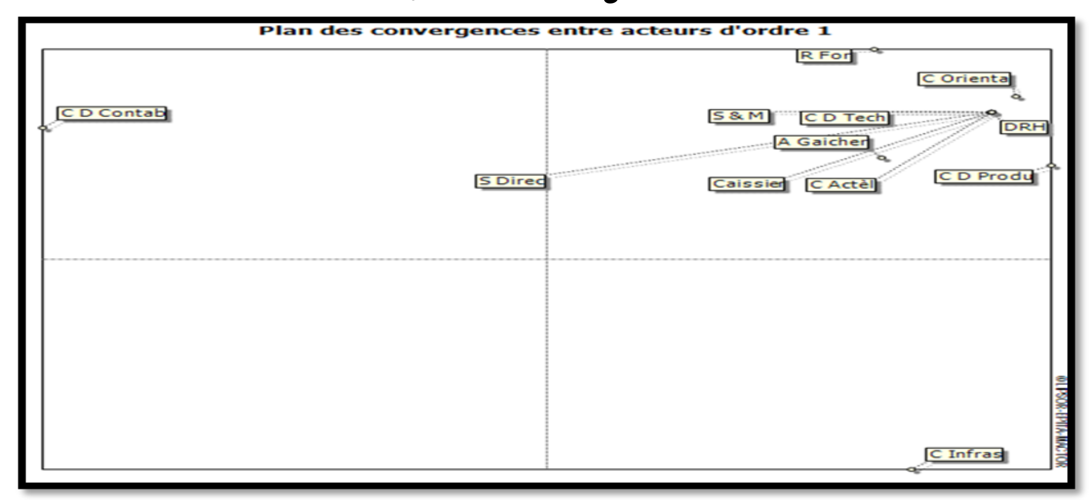
الشكل رقم (05): مصفوفة فاعلين/ أهداف

2MAO	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25
S Direc	4	4	4	4	4	4	1	4	4	2	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	1	4	4
DRH	4	3	4	4	4	3	3	2	2	3	2	4	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1
R For	4	4	2	3	2	4	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	1	0	0	3	1	4	2	1
C Actèl	4	1	4	3	4	2	1	4	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	2	2	4	1	2	1	1
C D Contab	4	1	1	0	0	1	0	4	1	4	3	1	2	2	1	4	0	2	0	0	2	4	4	0	0
A Gaicher	4	0	4	1	0	2	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
Caissier	4	3	4	2	2	4	2	3	4	4	4	4	2	4	2	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4
C Orienta	4	3	4	3	2	4	1	4	4	4	0	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
C D Produ	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	0	4	4
C D Tech	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
S & M	4	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3
C Infras	4	1	3	2	0	0	3	0	1	1	3	1	4	1	1	4	0	3	2	3	3	4	3	1	4

المصدر: مخرجات برنامج ماكتور

في هذه المرحلة يعمل تحليل ماكتور على تحديد عدد وأهداف الفاعلين بدقة، تباعدهم وتقاربهم اثنين باثنين (أزواجا) ثم يتم إنشاء الرسوم البيانية الموضحة للتقارب أو التباعد الممكن كما يسمح الرسم البياني بعرض مجموعات الفاعلين المتقاربة الاهتمام لتقييم درجة الحرية وتحديد الفاعلين الأكثر عرضة للتهديد وتحليل استقرار النظام (الشكل رقم06).

الشكل06: مخطط التقارب



المصدر: مخرجات برنامج ماكتور (Mactor)

المرحلة 4: تحديد لكل فاعل الأهداف ذات الأولوية لديه ووضعية تقييمه (position values)

الرسوم البيانية تبقى أساسية لأنها تأخذ في الاعتبار تقارب وتباعد الفاعلين نحو الأهداف ولتقريب النموذج من الواقع ينبغي أن ترتب الأهداف حسب الأولوية بالنسبة لكل فاعل (L'hiérarchie) بهدف تقييم شدة تموقع كل فاعل في النظام المدروس(الشكل رقم07).

الشكل رقم (07): ترتيب الأهداف حسب الأولوية بالنسبة لكل فاعل

Histogramme de l'implication des acteurs sur les objectifs 2MAO

Objectif	Pour
Atteindre les objectifs	47
Satisfaire les clients	41
Acquérir de nouvelles	40
Maîtriser de la nouvell	40
Fournir un bon servic	37
Cherchant à enrichir l	36
la promotion	36
La poursuite des obje	36
Surveiller et redémarr	36
Réalisation de souple	35
Contrôle des perform	35
Assurer la qualité du s	35
Acquérir les compéte	35
Augmenter le volume	34
La satisfaction de la cl	33
Maintenir l'infrastructu	33
Assurer la réalisation	31
créer de nouveaux rés	31
Améliorer et augment	31
Développer les résea	30
Développer les connai	30
Répondre aux besoin	29
Maximiser et protéger	28
Assurer les droits des	25
Enrichir les tâches de	22

9 18 27 36 45

Pour Contre

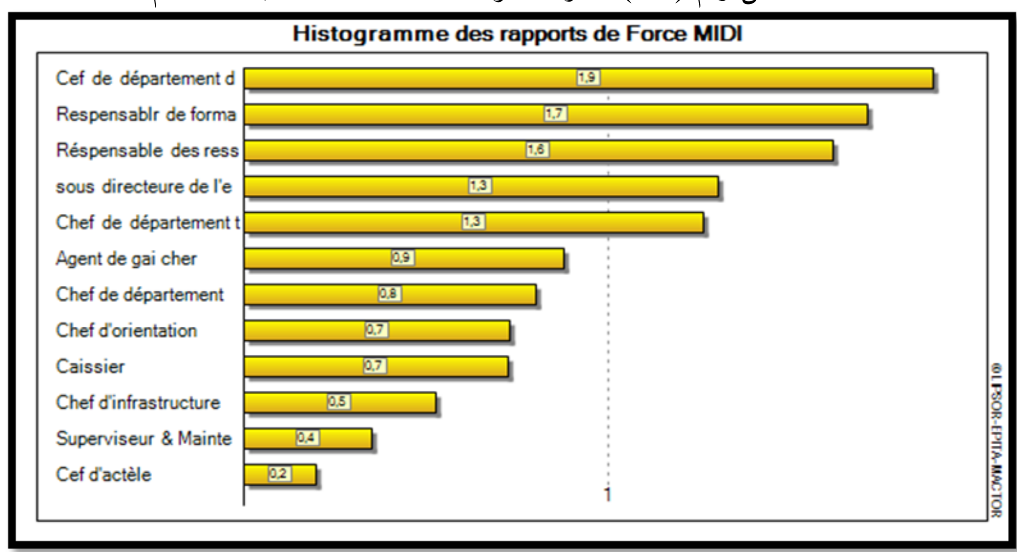
©LIPSOR-EPITA-MACTOR

المصدر: مخرجات برنامج ماكتور

المرحلة 5: تقييم ميزان القوى للفاعلين Evaluer les rapport forces des acteur في هذه المرحلة يتم بناء مصفوفة التأثير المباشر بين الفاعلين انطلاقا من جدول إستراتيجية الفاعلين. ميزان القوى يحسب باستخدام برنامج ماكتور مع مراعاة كل وسائل العمل المباشرة وغير المباشرة (يمكن

لفاعل أن يعمل على الأخر بواسطة ثالث). يسمح ميزان القوى للفاعلين بتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف لكل فاعل وفرص تعزيزها (الشكل رقم08).

الشكل رقم (08): ميزان القوى بين الفاعلين حسب أهدافهم

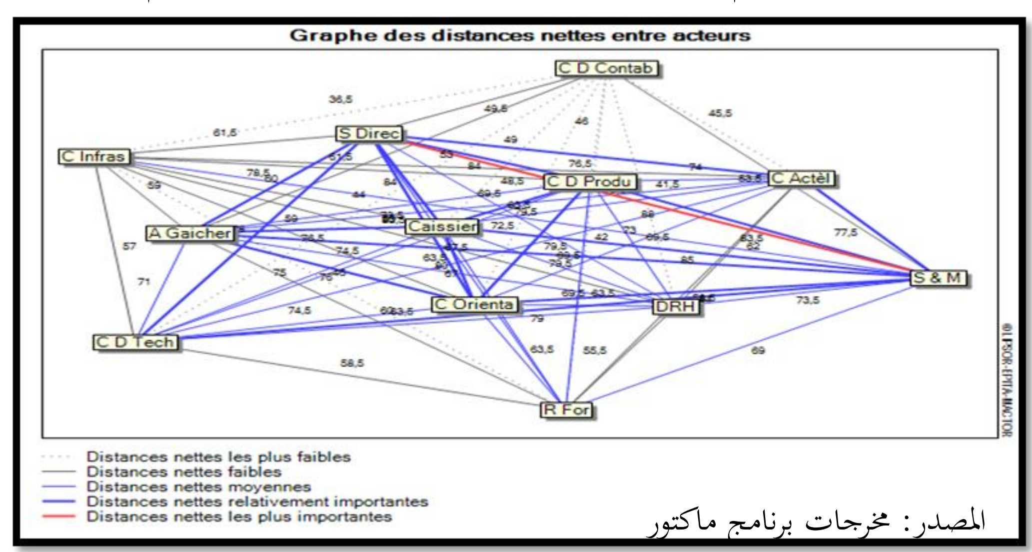


المصدر: مخرجات برنامج ماكتور

المرحلة 6: دمج ميزان القوى في تحليل التقارب والتباعد بين الفاعلين.

توضح هذه المرحلة الفاعل الذي يزن ضعف فاعل آخر ضمن ميزان القوى العام فهو يبين لنا ضمنيا الثقل المزدوج لمشاركته في تحقيق الأهداف المهتم بها. يتم التركيز في هذه المرحلة على دمج ميزان القوى لكل فاعل لتوضيح شدة تموقعه مع أهدافه من خلال تمثيل بياني جديد للتقارب والتباعد بين الفاعلين فالمقارنة بين سلسلة الرسوم البيانية تسمح بملاحظة التحالفات والصراعات المحتملة مع الأخذ في الاعتبار ترتيب الأهداف ذات الأولوية وموازين القوى بين الفاعلين (الشكل رقم09).

الشكل رقم (09): مخطط التقارب بين الفاعلين بالنسبة لأهدافهم



المصدر: مخرجات برنامج ماكتور

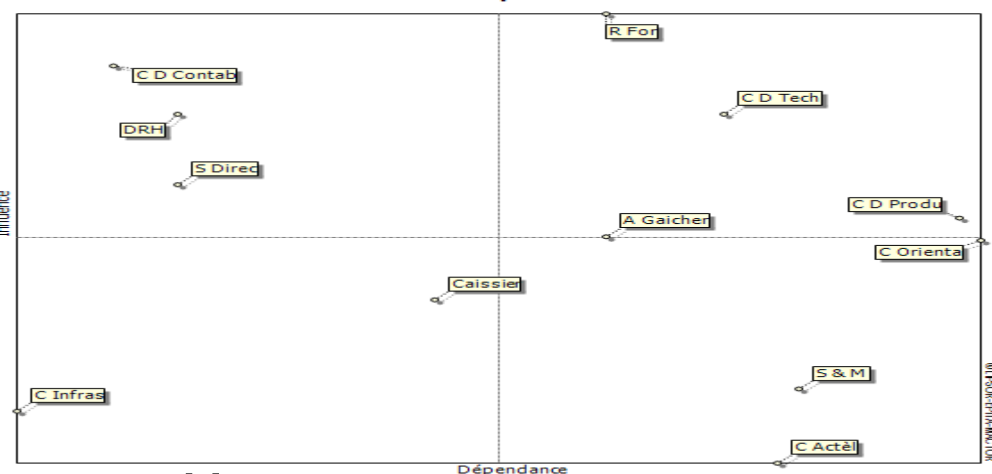
المرحلة 7: صياغة الاقتراحات الإستراتيجية والأسئلة المفتاحية للمستقبل من خلال ألعاب التحالفات والصراعات المحتملة (potentiel)بين الفاعلين. يساهم أسلوب ماكتور في صياغة الأسئلة المفتاحية للاستشراف والاقتراحات الإستراتيجية فهي تساعد مثلا على التساؤل حول إمكانيات تطور العلاقات بين الفاعلين، ظهور واختفاء فاعلين وتغير أدوارهم.

2- تحليل توجهات الفاعلين في نظام تطور مهنتي "الاستغلال" و"البيع والعلاقات مع الزبون":

نهدف من خلال تحليل نظام تطور المهنتين إلى تصنيف الفاعلين إلى مهيمنين وتابعين في النظام، وتحديد الفاعلين الأكثر اندماجا لأن اندماجهم نابع من موافقتهم التامة على أهداف بعضهم البعض مما يشير إلى مساهمتهم في تطوير المهن. ثم نحدد الأهداف التي يتوافق عليها الفاعلين ثم التحالفات الممكنة مستقبلا بين الفاعلين شاغلي المهنتين من أجل النجاح في تطوير المهن.

1-1- تأثير وتبعية الفاعلين:

الشكل10: مخطط التأثير والتبعية للفاعلين



المصدر: مخرجات تحليل برنامج ماكتور (Mactor)

يعطينا المخطط رؤية واضحة عن وضعية الفاعلين وسلوكهم من حيث التأثير والتبعية (المباشرة وغير المباشرة) فيما بينهم، حيث يحدد لنا أربعة فئات من الفاعلين حسب درجة التأثير والتبعية:

الفاعلين المهيمنين (Dominants): المنطقة شمال/غرب

تأثير قوي على الفاعلين الآخرين وهم رئيس قسم الموارد البشرية (DRH)، نائب المدير الممثل للإدارة العليا (S Direc)، ورئيس قسم المحاسبة (C D Comtab) حيث أن أسهمهم تشير إلى التوجه نحو التأثير القوي وهذا يشير إلى أهميتهم وقدرتهم على التحكم في تطور المهن إذ أن إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا يساهمان في ذلك من خلال توفير الوسائل والمناخ اللازم لتطوير كفاءات الأفراد وتشجيعهم على الإبداع والمبادرة في أداء مهامهم. في حين أن الفاعل رئيس قسم المحاسبة يدرك أهمية تطوير المهن في تحقيق أهداف المنظمة لذا يتجه نحو المساهمة في تطوير المهن.

الفاعلين المهيمن عليهم (Dominés): المنطقة جنوب/شرق

يؤثر عليهم بقوة من طرف الفاعلين الآخرين، فهم في تبعية لأنهم يمتلكون سلطة ضعيفة في النظام وهم: مدير الوكالة التجارية (C D'actèl)، المكلف بتوجيه فريق الاستغلال (C Orienta) وعون التدخل والصيانة (S & M) الذين تتجه أسهمهم خارج اللعبة إذ ليس لديهم الوعي الكافي بأهمية دورهم في تطوير المهن.

الفاعلين التابعين(Relais): المنطقة شمال/شرق

لهم تأثير قوي، تبعية كبيرة وهذا يسمح لهم بالتحكم في مشروعهم وهم مسئول التكوين (R For) حيث يشير سهمه للتوجه خارج النظام لأنه عامل مؤثر خارجي لأن عملية التكوين تسير مركزيا. أما العون التجاري (A Gaicher) فيشير سهمه إلى منطقة المهيمن عليهم، أما مسئول القسم التقني (C D Tech) ومسئول قسم الإنتاج (C D Produc) فهم في وضعية التبعية لمشاريع المؤسسة وأهدافها ولديهم التأثير الكبير لأنهما يتحكمان في قلب مهن المؤسسة وبالتالي فهما يلعبان دور مهم في تطور المهن من حيث التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

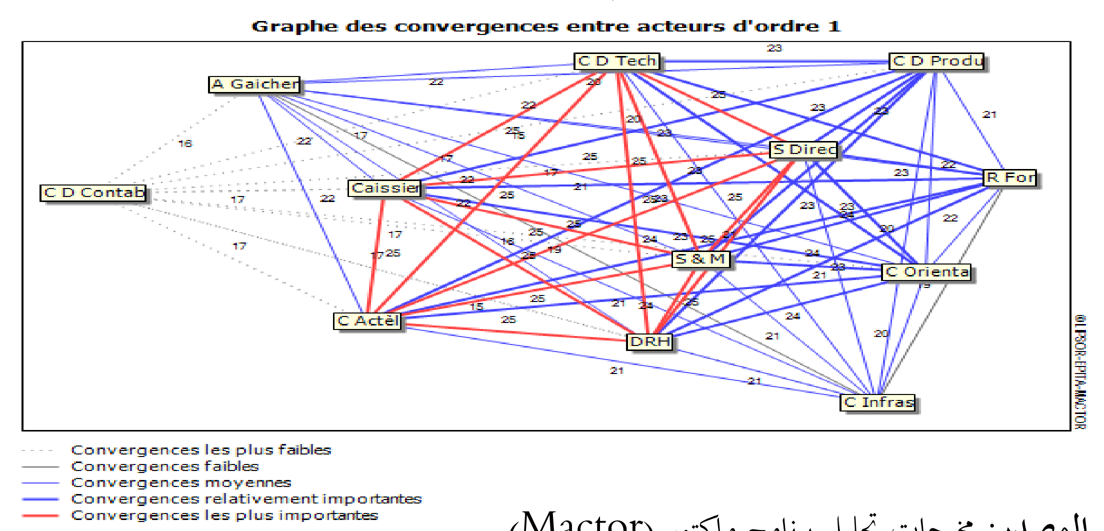
الفاعلين المستقلين(Autonomes): المنطقة جنوب/غرب

لهم تأثير ضعيف وتبعية ضعيفة للفاعلين الآخرين وهما أمين الصندوق (Caissier) الذي يخرج من منطقة الفاعلين التابعين ويتوجه نحو الاستقلالية والمسئول عن البنية التحتية (C Infra) الذي يتوجه للخروج من النظام وذلك نظرا لطبيعة مهامهم اليومية والتي لا ترتبط بمهام الفاعلين الآخرين ضف إلى ذلك ضعف قوتهم في تطوير المهن فهم ينفذون ما يطلب منهم وبالوسائل التي توفر لهم أي أنهم يساهمون في تطوير المهن حسب ما يتوفر لديهم.

1-2- التقارب بين الفاعلين:



الشكل11: الرسم البياني للتقارب بين الفاعلين



المصدر: مخرجات تحليل برنامج ماكتور (Mactor)

يوضح لنا هذا المخطط روابط التقارب بين الفاعلين فهو يساعد على تحديد التحالفات والصراعات المحتملة كما أن الروابط تشرح لنا معدل التقارب.

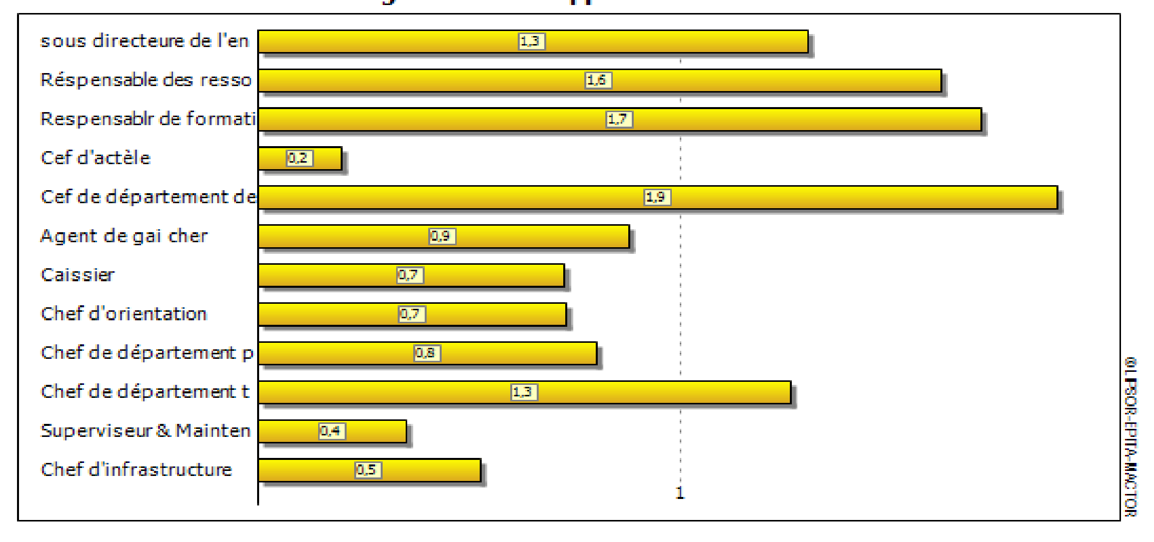
يتضح من خلال المخطط أن هناك تقارب متوسط بين العون التجاري (A Gaicher) وجميع الفاعلين في اللعبة وذلك راجع لطبيعة نشاطاته الروتينية التي لن تتطور إلا بتغير تحدثه الإدارة العليا.

في حين هناك تقارب يتراوح بين المهم جدا والمهم نسبيا بين (الإدارة العليا S Direc، مسئول الموارد البشرية DRH، مسئول التكوين R For، مدير الوكالة التجارية CD'actel، المكلف بتوجيه فريق الاستغلالC Orienta،رئيس القسم التقني C D Tech، رئيس قسم الإنتاج C D Production، عون التدخل والصيانة S & M، أمين الصندوق Caissier)، وهذا يشير إلى أن كل الفاعلين تقريبا يتجهون نحو التحالف المستقبلي لتطوير المهن.

2-3- توافق الفاعلين حول الأهداف:

الشكل12: ميزان القوى بين الفاعلين

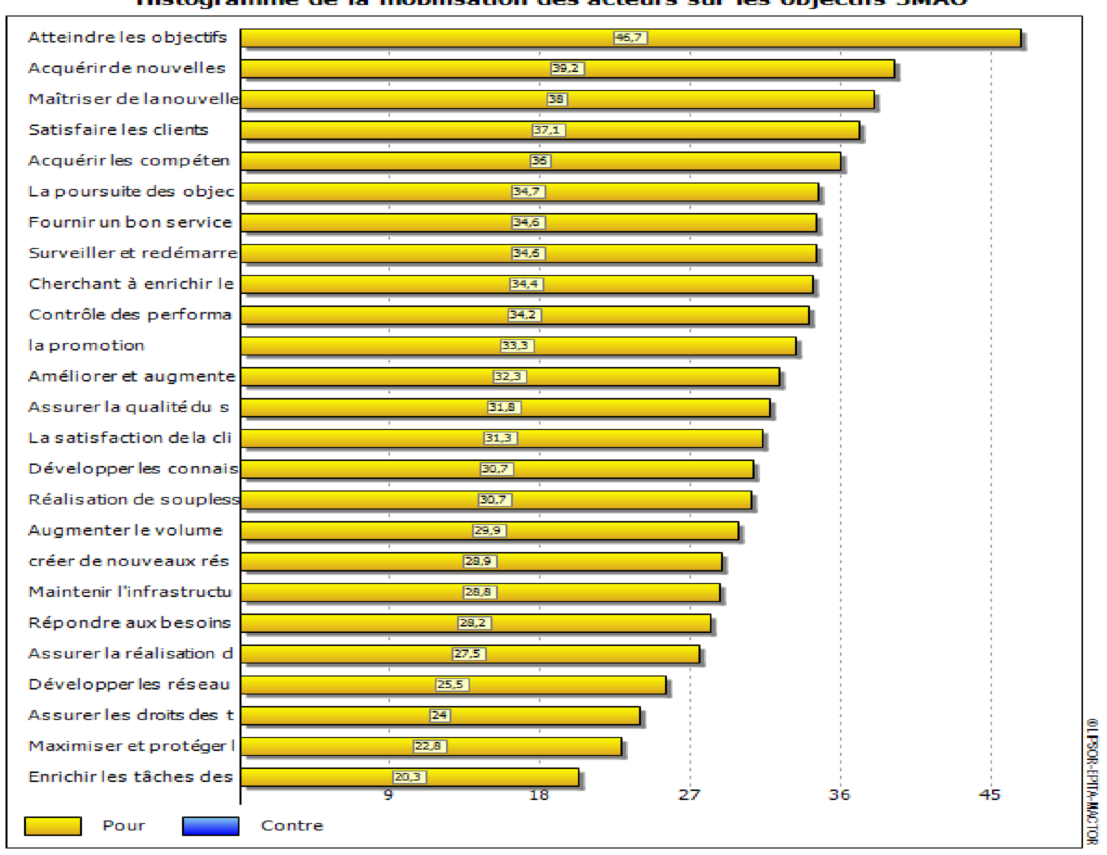
Histogramme des rapports de Force MIDI



المصدر: مخرجات تحليل برنامج ماكتور (Mactor)

يشير ميزان القوى إلى درجة اندماج الفاعلين في النظام فالأكثر موافقة على الأهداف هو الأكثر اندماجا، فيشير ميزان القوى المقابل إلى الوزن النسبي لكل فاعل في النظام حيث يتضح أن مسئول التكوين ومسئول الموارد البشرية لهما وزن قوي وهذا يتوافق مع الدور الرئيسي الذي يلعبانه في تطوير المهن وكذلك رئيس قسم المحاسبة يمتلك وزن قوي لموافقته على أهداف الفاعلين التي تتمحور حول تطوير المهن. كما نلاحظ أن الفاعلين الآخرين يمتلكون أوزان ترتيبية حسب أهمية وحساسية المهام التي يقومون بها في وظائفهم من جهة ولعدم درايتهم وقناعتهم بأهداف الفاعلين الآخرين من جهة أخرى.

الشكل13: حركية الفاعلين حول الأهداف



المصدر: مخرجات تحليل برنامج ماكتور (Mactor)

يوضح لنا المخطط موافقة الفاعلين على كل هدف على حدا، حيث يتضح من الرسم البياني أن كل الفاعلين يوافقون بشدة على الأهداف الأربعة الأولى والمتمثلة في:

- تحقيق أهداف المنظمة
- السعي لاكتساب معارف وكفاءات جديدة
- التحكم في التكنولوجيا الجديدة
- إرضاء الزبون

والتي تتمركز في قلب نظام تطوير المهن فتحقيقها يضمن تطور وتحول ملموس في مهام وكفاءات المهن، فالاستعداد التام للفاعلين نحو تحقيق هذه الأهداف يشير إلى إدراكهم لأهمية دورهم في تطوير مهنهم. في حين تترتب الأهداف الأخرى حسب درجة موافقة الفاعلين حيث نلاحظ أن كل الأهداف تحضا بالموافقة بدرجات متفاوتة ونفسر ذلك بوعي الفاعلين شاغلي الوظائف بارتباط وأهمية تحقيق هذه الأهداف في تطوير مهن المؤسسة.

2-4- التحالفات الممكنة للفاعلين وفقا لأهدافهم:

الشكل14: مخطط المسافة بين الفاعلين



المصدر: مخرجات تحليل برنامج ماكتور (Mactor)

يسمح لنا هذا المخطط بتحديد التحالفات الممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار التقارب والتباعد بين الفاعلين حيث يوضح أن هناك تحالفات ممكنة وقريبة جدا بين الفاعلين:

الإدارة العليا (S Direc)، مسئول الموارد البشرية (DRH)، مسئول التكوين(R For)، مدير الوكالة التجارية(C D'actel)، المكلف بتوجيه فريق الاستغلال(C Orienta)،رئيس القسم التقني (C D Tech)، رئيس قسم الإنتاج (C D Produ)، عون التدخل و الصيانة(S & M)، أمين الصندوق (Caissier)

2-5- الأسئلة المفتاحية والتوصيات الاستراتيجية:

استنادا للمقابلات التي أجريناها مع الفاعلين وعلى ضوء نتائج تحليل ماكتور نستطيع طرح الأسئلة المفتاحية للمستقبل، واقتراح التوصيات الاستراتيجية التالية بناءا على توجهات وتوافق الأفراد حول أهدافهم المرتبطة بنظام تطور مهنتي الاستغلال والبيع والعلاقات مع الزبون.

➢ **الأسئلة المفتاحية:**

توجهات التحالف والصراع الممكنة التي اتضحت من خلال الرسوم البيانية لتحليل ماكتور،تسمح بصياغة الأسئلة المفتاحية التالية لاستشراف تطور مهنتي "الاستغلال" و "البيع والعلاقات مع الزبون":

- ❖ كيف يمكن توعية المديرية العامة بضرورة متابعة تطور المهن عن قرب(في الميدان) لضمان نجاح مشاريع التطوير بالمؤسسة؟
- ❖ كيف يمكن توعية الفاعلين شاغلي المهن بأهمية دورهم في تطوير مهنهم؟
- ❖ كيف نقنع الفاعلين شاغلي المهن بضرورة التكيف مع التكنولوجيا لتطوير كفاءاتهم ومهنهم؟
- ❖ كيف نوجه الفاعلين شاغلي المهن نحو التحالف المستقبلي لتطوير مهنهم؟
- ❖ كيف يمكن توعية شاغلي المهن بضرورة التقييم الدوري للكفاءات لضمان تطويرها؟
- ❖ كيف نستطيع بناء ثقافة التعلم التنظيمي في المؤسسة لضمان التطوير الدائم والمستمر لكفاءات الأفراد؟
- ❖ كيف نستطيع تفعيل عملية تحليل وتوصيف الوظائف والكفاءات وإعداد المدونة انطلاقا من الميدان والعمل بها لضمان تطوير كفاءات الأفراد شاغلي المهن وبالتالي استباق التغيرات والتكيف معها؟

➢ **التوصيات الاستراتيجية:**

ردا على الأسئلة المفتاحية للمستقبل،نقترح التوصيات التالية:

1- إعداد دراسات وبحوث ميدانية حول تطور المهن.

2- عمل المدراء التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية على التقريب بين المديرية العامة وشاغلي الوظائف من خلال إعلام كل طرف برؤية وأهداف ومشاكل الطرف الآخر.

3- استعمال تقنية العصف الذهني في جلسات دورية خاصة تجمع بين المشرفين وأعوانهم

4- التكوين المكثف بناءا على تحديد احتياجات العمال وتوعيتهم بضرورة الاستجابة للتغييرات المحيطة.

5- تفعيل الجانب الإعلامي في المؤسسة(دوريات،مجلات، ملصقات،ندوات،أيام دراسية إعلامية...)لنشر ثقافة التعلم من جهة وتوضيح الرؤية الاستراتيجية للأفراد العاملين للحد من مقاومة التغيير.

6- ضرورة تطبيق إدارة الموارد البشرية للتقييم الدوري للكفاءات .

7- بناء خلية "اليقظة والاستشراف" على المستوى الجهوي أو تأسيس مرصد لمهن وكفاءات الاتصال يضم خبراء من جميع التخصصات يعتمد على نظام اليقظة الوظيفية وأسلوب تحليل وتوصيف الوظائف والكفاءات الملائم لإمكانيات وخصوصية المؤسسة لمتابعة تطور المهن داخليا واعتماد أسلوب اليقظة الخارجية لمتابعة التحولات الخارجية المؤثرة على المؤسسة.

3- بطاقات المهن المستقبلية

اعتمدنا على الدراسة الاستشرافية لمهن الاتصالات بفرنسا والمدونة المرجعية للمهن والكفاءات بالمؤسسة في اقتراح الأهداف والمهام والمعارف النظرية والعملية، فقد اعتبرنا الإجابات التي تتجه نحو الموافق تشير للمحتوى الحالي والمستقبلي للمهنة والإجابات التي تتجه نحو غير الموافق تؤكد على المحتوى المستقبلي للمهنة. حيث كانت معظم إجابات الأفراد شاغلي المهنتين حول المهام و الأهداف تتجه نحو الموافق بمعنى أن كلا المهنتين تحافظان على المهام و الأهداف الحالية مستقبلا، أما فيما يخص المعارف النظرية و العملية فقد لاحظنا أن الإجابات تتجه نحو غير الموافق بمعنى أن المهنتين تتطلبان معارف نظرية و عملية جديدة مستقبلا و فيما يلي نقترح بطاقات المهن المستقبلية:

3-1- اقتراح لبطاقة مهنة " الاستغلال Exploitation" المستقبلية:

الجدول (14):بطاقة مهنة " الاستغلال Exploitation" المستقبلية

اسم المهنة	مهنة الاستغلال Exploitation
الوظائف المكونة لها	المهندس المشرف على شبكات الاتصال Ingénieur Supervision Réseaux Télécom
	مهندس تشغيل الإرسال Ingénieur Exploitation Transmissions
	المهندس المشرف على الشبكات البحرية Ingénieur Supervision Réseau Sous Marin
	المكلف بأمن الشبكات Chargé Sécurité du Réseaux
	المكلف بالشبكات البحرية Chargé Réseaux Sous Marins
الأهداف	تعظيم الاستفادة من الأجهزة وحمايتها
	ضمان تحقيق معايير الجودة وأداء النظام
	ضمان مراقبة وإعادة تشغيل الشبكات في أقصر وقت ممكن
	توفير الخدمة للعملاء
	ضمان المرونة في الاستجابة للشكاوى
المهام	تسيير الشكاوى المستقبلة والمتعلقة بالهاتف والأنترنت
	تقديم طلبات العملاء للزملاء
	تنفيذ العمليات كإعادة تعيين وتغيير كلمة السر، توقيف مؤقت
	تأهيل أجهزة المودام
	معالجة الأعطال
	توجيه العمال التقنيين للمعدات المعطلة
	توجيه أعمال التركيب والتدخل على مستوى الشبكات بين المناطق
	إعداد الوضعيات اليومية حول مشاكل الهاتف والأنترنت
	معرفة بمنتجات وخدمات المؤسسة

المعارف النظرية	معرفة بفرق العمل
	معرفة بعمليات إدارة الحوادث المتعلقة بالمعدات والأجهزة
	معرفة بخصائص الخدمات (من حيث حجم ونوع الخدمة)
	معرفة بالشركاء المعنيين بتقديم الخدمات ومستويات الالتزام بالخدمة المتفق عليها
	معرفة بالأدوات الرياضية والإحصائية المرتبطة بمجال العمل
	معرفة بالمعدات والأجهزة المتوفرة وطريقة تشغيلها
	معرفة ببرمجيات وأدوات صنع القرار بالمؤسسة
	معرفة بالهندسة التقنية
	معرفة بالقضايا التجارية
	معرفة بأدوات تشغيل الشبكات (مسير المعدات، قواعد البيانات الوثائقية، أدوات تسيير بطاقات الحوادث...)
	معرفة بتقنيات تسيير المشاريع وقيادةوتوجيه الاجتماعات، تخطيط النشاطات
المعارف العملية	القدرة على تشغيل أدوات الإشراف في المؤسسة
	القدرة على معالجة المعلومات المعقدة (جمع، معالجة، تحليل، تلخيص المعلومات في وقت قصير)
	القدرة على ترتيب الأولويات وتفسير المشاكل
	القدرة على إعداد تشخيص مرتبط بعمليات تسيير الحوادث
	القدرة على تحرير التقارير ووصف الحوادثوصياغة النتائج
	القدرة على التحكم وبرمجة واستخدام المعدات (عن بعد أو مباشرة)
	القدرة على نشر المعلومات بطريقة ملخصة ومثالية
	القدرة على استخدام أدوات التحليل الإحصائي والرياضي
	القدرة على تحليل البيانات الرقمية ومختلف المؤشرات
	لقدرة على تجميع بيانات أداء وتشغيل المعدات المستعملة في مختلف المجالات

	(بيانات مباشرة عن المعدات، حجم الخطر، بيانات الحوادث، بيانات تدفق قطع الغيار...)
	القدرة على تقييم وتحديد احتياجات العملاء وترجمتها إلى خدمات
	القدرة على تشجيع فريق التشغيل على تحقيق الأهداف المسطرة
	القدرة على اتخاذ القرار
	القدرة على إعداد الإجراءات التقنية مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف
	القدرة على معالجة وصياغة فواتير العملاء
	القدرة على العمل في فريق ضمن محيط متعدد الكفاءات
	القدرة على قيادة الفرق
	القدرة على التسيير الذاتي في المواقف المختلفة
	القدرة على المثابرة والدبلوماسية

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج التحليل

3-2- اقتراح لبطاقة مهنة " البيع والعلاقات مع الزبون Vente & Relation avec client" المستقبلية:

الجدول (15): بطاقة مهنة " البيع والعلاقات مع الزبون Vente & Relation avec client" المستقبلية

اسم المهنة	**البيع والعلاقات مع الزبون Vente & Relation avec client**
الوظائف	مسؤول قسم تحصيل الديون Responsable Département Recouvrement
	المكلف بتحصيل الديون Chargé de Recouvrement
	مساعد تحصيل الديون Assistant Recouvrement
	مراقب رقم أعمال الوكالة التجارية Contrôleur Chiffre Affaire Agence

Commerciale	المكونة لها
المكلف بالتسيير التجاري Chargé Gestion Commerciale	
المكلف بالفوترة والمراقبة Chargé Facturation et Contrôle	
المكلف بالحسابات الدولية Chargé de Comptes Internationaux	
مسير شبكات التوزيع Animateur Réseau de Distribution	
مسير شبكة التلغراف Animateur Réseau télégraphique	
المكلف بالتحليل التجاري Chargé Analyse Commerciale	
عون الاستقبال المباشر للزبون Interface Client Front Office	
مشرف المكتب الأمامي Superviseur Front Office	
مسؤول القسم التجاري Responsable Division Commerciale	
مشرف العرض-الزبون Superviseur Offre-Client	
ملحق تجاري Attaché Commercial	
المكلف بالحسابات Chargé de Comptes	
مهندس تجاري Ingénieur Commercial	
مهندس تقني تجاري Ingénieur Technico Commercial	
عون الصرف Agent d'Encaissement	
المكلف برضا الزبون Chargé de Satisfaction Clients	
مساعد المكلف برضا الزبون Assistant Satisfaction Client	
مساعد المكلف بالفوترة والمراقبة Assistant Facturation & Contrôle	
مستشار عن بعد conseiller Télé	
مشرف مركز الاتصال Superviseur Call Center	
مشرف العمليات المصرفية Superviseur Back Office	
المكلف بالتحليل التسويقي Chargé Analyse Marketing	
المكلف بمراقبة رقم الأعمال Chargé Contrôle Chiffre d'Affaires	

	المكلف بالتسويق العملياتي Chargé Marketing Opérationnel
	المكلف بتحليل التزوير Chargé Analyse Trafic
	مدير المنتج Chef de Produit
الأهداف	المساهمة في تحقيق الأهداف التجارية
	ضمان تحقيق الجودة في خدمة العملاء
	زيادة حجم المبيعات
	تطوير البيع لكسب رضا العملاء
	ضمان التحكم في الأداء الكمي والكيفي
المهام	تأطير الأعوان
	التنسيق بين فرق البيع والعلاقات مع الزبون
	تسيير الفرق التقنية من أجل معالجة الأعطال
	تحليل احتياجات العملاء وتوفيرها
	توجيه ونصح الزبائن حول المنتجات والخدمات التجارية
	استقبال واستلام وتسجيل الإيصالات
	استقبال وتحليل ومعالجة شكاوى الزبائن
	تقديم المساعدة التقنيةللزبائن
	استقبال مكالمات الزبائن وتوفير المعلومات لهم وتلبية احتياجاتهم
	متابعة طلبات الزبائن والإجابة على تساؤلاتهم
	إنجاز دراسات كمية وكيفية مرتبطة بطلب وسلوك الزبون لتطوير منتجات وعروض جديدة
	تحديد المؤسسات الجديدة من أجل التركيبات الجديدة
	معرفة بمنتجات وخدمات المؤسسة
	معرفة بأهداف وتوجهات المؤسسة
	معرفة بتنظيم المؤسسة ومهنها

المعارف النظرية	معرفة بقواعد البيع والتوزيع في المؤسسة
	معرفة بمجال تدخلي ومسؤوليتي للتعاون مع الزملاء والشركاء
	معرفة بمجموع الخدمات والمنتجات المعروضة
	معرفة بالأدوات والقواعد التقنية الضرورية المرتبطة بالمنتجات والخدمات
	معرفة بنظام معلومات البيع
	معرفة بتقنيات التفاوض والبيع
	معرفة بأدوات الإعلام الآلي
	معرفة شبكات الاتصال (خصائصها التقنية، وظيفتها، معاييرها، طاقتها)
	معرفة بمنهجية البحث عن المعلومات
المعارف العملية	القدرة على تحليل المحيط العام (السوق، المنافسة، القوانين التشريعية...)
	القدرة على تحليل ومعالجة المعلومات المعقدة
	القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة بناءا على تحليل الأرقام
	القدرة على إعداد إستراتيجية
	القدرة على تحليل السوق وإعداد مخطط التسويق
	القدرة على مراقبة التسيير المالي
	القدرة على تحليل الوثائق وإعداد تقارير وملخصات النشاطات
	القدرة على تنظيم العلاقة التجارية مع مختلف الفاعلين
	القدرة على إعداد الميزانية
	القدرة على إعداد برنامج تجاري (تحديد الأهداف الكمية والكيفية)
	القدرة على استقبال الزبون جيدا واستيعابه وجلب انتباهه
	القدرة على سماع وفهم الزبون والتكيف معه أثناء الحوار
	القدرة على تسيير العلاقة مع الزبون (أثناء البيع، ما بعد البيع...)
	القدرة على تحليل وتحديد الاحتياجات التكنولوجية
	القدرة على تحليل وتحديد الاحتياجات الوظيفية للزبون

القدرة على تشخيصوتحليل معلومات الزبون	
التحكم في أدوات تحليل الاستهلاك (دراسة الفواتير، لوحة القيادة، المعطيات المستخدمة في خدمات البيع)	
القدرة على قيادة الفريق (قوة القرار،التأثير في الأفراد، تدريبهم وتوجيه الفريق)	
القدرة على العمل في فريق متنوع الكفاءات (روح الفريق، التفاعل، التعاون، التبادل)	
القدرة على العمل بذاتية	
أمتلك قوة الاقتراح والإبداع	
أمتلك قوة الإقناع والبرهنة	
القدرة على إدارة الصراع	
القدرة على المثابرة	
القدرة على الدبلوماسية	
التحكم في تقنيات الاتصال الكتابي والشفوي (إعداد الوثائق، الرسوم البيانية، إجراء المقابلات...)	
القدرة على اكتساب معارف كثيرة مختلفة ومتنوعة	

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج التحليل

خاتمة

إن أهمية منهج استشراف المهن في دعم نشاطات إدارة الموارد البشرية يستدعي ضرورة تطبيق هذا المنهج الذي يهدف أساسا إلى التسيير الاستراتيجي للمهن و الكفاءات و متابعة تطورها باستمرار، فمتابعة التغيرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة و التنبؤ بها أصبح ضرورة حتمية في خضم التطور السريع للبيئة، و في هذا الإطار قمنا في المرحلة الأولى من الدراسة بإجراء مجموعة من المقابلات التي تم تحليلها و مناقشتها بالاستناد على إحصائيات سلطة الضبط و البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، حيث استنتجنا أن هناك ستة عوامل تؤثر بشكل كبير على تطور و تحول محتوى مهن الاتصالات و هي: التطور التقني و التكنولوجي، تزايد حدة المنافسة، تطور عدد المشتركين، تنوع أذواق الزبون، التغير القانوني و التطوير التنظيمي، كما خلصنا بأن المؤسسة تتوجه لاستخدام آخر التقنيات اللازمة لتطوير الانترنت و توفير الأنظمة و السعات الملائمة كأنظمة التراسل غير المتزامن و الخطوط الرقمية التي تصل للمشتركين باستخدام الأسلاك النحاسية الموجودة في الشبكة و التي تمكن الزبون من الاتصال بسهولة و هذا موازاة مع توجه الدولة نحو الانفتاح على السوق العالمية للاتصالات الذي يزيد من حدة المنافسة بين المؤسسات المكونة للقطاع.

إضافة إلى هذا نتوقع تطور متزايد لعدد المشتركين في الانترنت نظرا لتطوير و توسيع مؤسسة اتصالات الجزائر لشبكاتها و منتجاتها و خدماتها، و نؤكد على التوجه المستقبلي للزبون نحو المنتجات المتطورة ذات الجودة العالية و التي تتميز بسهولة اقتنائها و استخدامها، الشيء الذي يفرض على مؤسسة اتصالات الجزائر تطوير مهنها و كفاءات عمالها حتى تستطيع تلبية رغبات الزبائن المتنوعة من خلال تقديم منتجات و خدمات ذات خصائص مرضية للزبون، إذ تسعى المؤسسة جاهدة لتطبيق التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات على المدى الطويل الذي يضمن التسيير الناجع للمهن و الكفاءات و التكيف مع المتغيرات المحيطة، و تبنيها لعمليات التطوير التنظيمي استجابة للتحولات المحيطة من خلال العمل على تجسيد هيكل تنظيمي جديد يسمح بمنح الحرية و المسؤولية في التسيير على مستوى المديريات الولائية مما ينعكس إيجابا على تحول الأفراد نحو مزيد من الاستقلالية و الحرية في ممارسة مهنهم.

كما قمنا بتحليل توجهات الفاعلين في نظام تطور مهنتي "الاستغلال"و "البيع والعلاقات مع الزبون" بناءا على أهدافهم باستخدام أسلوب تحليل تدخل الفاعلين ماكتور. حيث اتضح لنا من خلال التحليل أن كل الفاعلين تقريبا يتجهون نحو التحالف المستقبلي لتطوير المهن ويندمجون حول أهدافهم بأوزان ترتيبية حسب أهمية و حساسية مهامهم التي يقومون بها، إذ أن مسئول التكوين ومسئول الموارد البشرية لهما وزن قوي و هذا يتوافق مع الدور الرئيسي الذي يلعبانه في تطوير المهن.

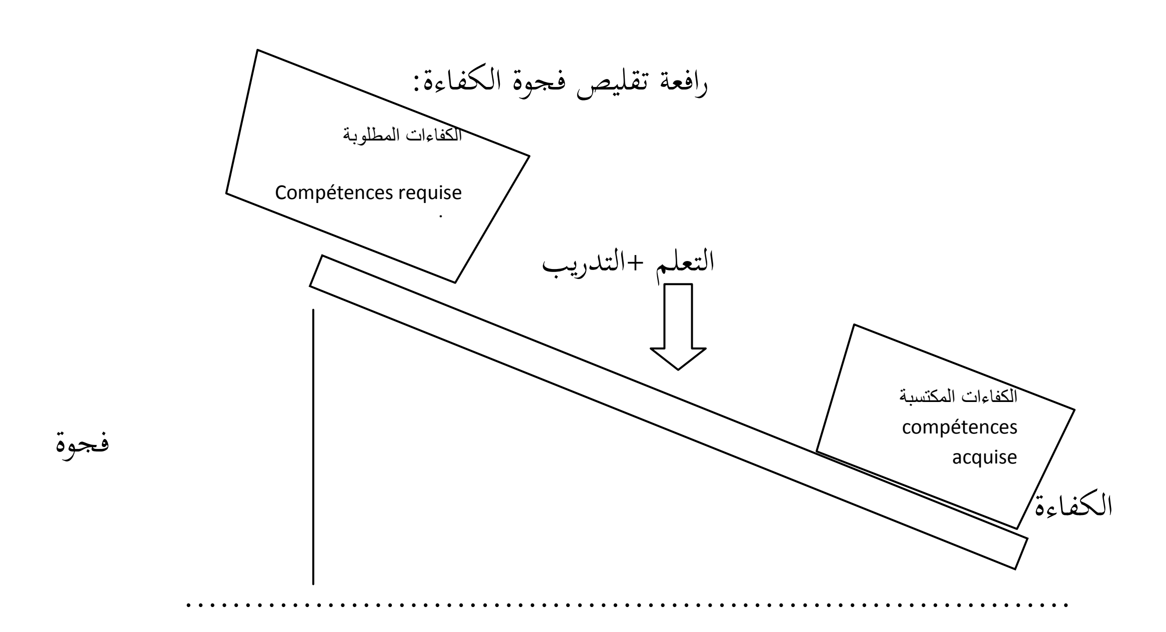
و في الأخير، استنتجنا أنه في خضم التحولات التي تعيشها مؤسسة اتصالات الجزائر،تتوجه إدارة الموارد البشرية نحو تسيير و تطوير كفاءات الأفراد للتكيف و مواكبة التغيرات،من خلال تبنيها للتسيير الاستراتيجي، لكن بطريقة تقليدية غير مدروسة و بوتيرة لا تتوافق مع التحولات المتسارعة مما يفرض عليها ضرورة الاعتماد على خبراء يعملون على مستوى الميدان لتشخيص المشاكل و اقتراح الحلول الناجعة النابعة من عمق الوضعيات اليومية للعمل.نتطرق في النقاط الموالية لبعض النتائج المستخلصة والاقتراحات العملية الموجهة لتطوير المهن والكفاءات:

1- عدم فعالية مدونة الوظائف و الكفاءات و بقائها حبر على ورق و استمرار التسيير المحكوم بالقوانين الذي يطغى على الجانب الإنساني و ذلك راجع لعدة أسباب نذكر منها:

- انعدام الرؤية الاستراتيجية للمديرية العامة.
- التسيير المركزي للوحدة من خلال تحديد أدوات عملها اليومي.
- عدم استمرارية المشاريع التطويرية وانتهائها بتغيير القيادة وعدم مشاركة الأفراد في القرارات الاستراتيجية.
- تعيين أفراد غير متخصصين في تسيير الموارد البشرية.
- تبني مشاريع التغيير المختلفة (تنظيمية، تكنولوجية،قانونية...) بطريقة غير هادفةو ليس من أجل التطوير الحقيقي.
- الاعتماد على متخصصين في إعداد مشاريع التطوير يعملون بعيدا عن الميدان وعن واقع المؤسسة وإمكانياتها.

2- الاعتماد في تكوين الأفراد على أساليب تقليدية مكلفة و مواضيع في غالب الأحيان بعيدة عن احتياجات الأفراد و/أو لا تلبي احتياجات الأفراد.

3- نتيجة لإدخال التكنولوجيا الجديدة ظهرت فجوة في الكفاءات بمعنى هناك فارق بين الكفاءات المكتسبة والكفاءات المطلوبة للتحكم في التكنولوجيا الجديدة و التكيف مع وضعيات العمل الجديدة.



في خضم هذه المشاكل و المعوقات تبقى مؤسسة اتصالات الجزائر رائدة في مجالها و في تطور مستمر منذ نشأتها حيث أنها تمتلك كفاءات متنوعة من حيث الجنس والسن حيث تتميز طاقتها البشرية بالشباب لذا لابد لإدارة الموارد البشرية أن تلعب الدور المحوري لأنها المهيمنة في اللعبة و ذات الوزن القوي بين الفاعلين في نظام تطور المهن، لتضمن نجاح المشاريع و تحقيق الأهداف لهذا ارتأينا اقتراح بعض الإجراءات العملية الممكن تحقيقها:

1- ضرورة تطبيق عملية تحليل و توصيف الوظائف التي تسمح بإعداد المدونة المرجعيةللوظائف و الكفاءات انطلاقا من تحليل العمل الفعلي، لأن لها أهمية كبيرة و نتائج ملموسة حيث تسمح لإدارة الموارد البشرية بـ:

- معرفة الكفاءات المطلوبة في كل وظيفة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب
- معرفة النقائص في كفاءات الأفراد الحاليين لمعالجتها عن طريق التدريب
- متابعة تحول النشاطات والمهام و الكفاءات في مختلف وضعيات العمل
- تخطيط المسار المهني للأفراد

2- العمل بأسلوب التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و المهن لأنه ضروري للانتقال إلى سياق التفكير الاستشرافي و يدعم منهج استشراف المهن.

3- تأسيس مرصد لاستشراف المهن و الكفاءات لأنه يلعب دور مهم في رسم سياسات تسيير الموارد البشرية خاصة من حيث تطوير الكفاءات و تسيير المسارات المهنية.

4- استقطاب أفراد يمتلكون معارف و كفاءات تتوافق مع ما هو مطلوب لشغل الوظائف الشاغرة وكفاءات أخرى يمكن أن تستفيد منها المؤسسة مستقبلا.

4- اختيار أفراد يتوفر فيهم حب الاطلاع و التعلم حتى تضمن المؤسسة تطورهم.

5- الاعتماد على السوق الداخلي في التوظيف من خلال السماح للموظفين ذوي الخبرة والكفاءة باقتراح أفراد لتوظيفهم لضمان ولاء الأفراد و تفانيهم في العمل.

6- معالجة فجوة الكفاءات بالتركيز على الدورات التكوينية المكثفة و ذلك من خلال:

- تحديد احتياجات الأفراد عند استحداث وظائف جديدة وإدخال تكنولوجيا جديدة
- التشخيص الدقيق لكفاءات الأفراد من خلال مقابلات التقييم الدوري
- توجيه الأفراد للتدريب المناسب لهم من حيث المضمون والأسلوب لأنه من الضروري لإدارةالموارد البشرية أن تعمل على تدريب الأفراد التقنيين في أماكن العمل بأسلوب " التدريب بالمرافقة" "coaching " ليستطيع الفرد اكتساب المهارات بسرعة من جهة وعدم تعطيل العمل من جهة أخرى خاصة في الوظائف الحساسة و هذا استنادا للمقابلات التي أجريناها مع بعض التقنيين الذين أبدو ارتياحهمو قبولهم لهذا النوع من التدريب في تصريحاتهم بعد تجربة قاموا بها.

7- بناء جسور عبور من مهنة لأخرى حالا ومستقبلا توضح طريقة انتقال العامل من مهنة لأخرى خاصة أنه ما يميز المؤسسة أن معظم المصالح يعمل أفرادها في قسم واحد تتقابل فيه المكاتب ويعمل التقنيين دائما في فرق.

8- توضيح مجالات الحركية الممكنة بين المهن من خلال إعطاء العمال رؤية واضحة عن ذلك برسومات بيانية(مخطط المسار المهني).

9- تفعيل بطاقة المهن لتسهيل الاتصال بين العمال.

10- خلق أدوات للاعتراف بالخبرة المهنية ومنح شهادات لتشجيع العمال على اكتساب مهارات جديدة من خلال التعاقد مع مراكز التكوين المهني و تنظيم دورات تقييمية قصيرة المدة تضمن منح شهادات للعمال.

11- إعداد بطاقات تقييم ذاتي تتضمن معايير موضوعية و توزيعها على العمال ليقيموا أنفسهم.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- بلعيد حياة، 2016، " التطوير التنظيمي و أثره على أداء المؤسسات -دراسة حالة المديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر ببشار-" تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر
- بيريتي جان ماري، الحبيب ثابتي، جيلالي بن عبو، 2015، " قاموس الموارد البشرية وفقا للسياقين الفرنسي والجزائري"، الطبعة الأولى، دار كنوز الحكمة، الجزائر.
- ثابتي الحبيب و آخرون، 2017، "مدخل إلى الهندسة الوظيفية"، دار صبحي للطباعة و النشر، غرداية ، الجزائر
- ثابتي الحبيب، 2017، "المناهج العملية لتطوير الكفاءات المهنية"، دار النشر الجامعية، تلمسان، الجزائر
- ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام،2012، " تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف "، سلسلة إصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية و التنمية المحلية، جامعة معسكر، الجزائر
- ثابتي الحبيب،2010، " استخدام منهجية الملاحظة- المشاركة لتطوير و أنسنة أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف- محاولة تموقع ابستمولوجي و تأصيل منهجي"، مجلة الحكمة، العدد الرابع، ص 54-78
- داوود بن درويش حلس، 2006، " دليل الباحث في تنظيم و توضيح البحث العلمي في العلوم السلوكية"، جامعة غزة، فلسطين.
- ساحلي مبروك ،2011، مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في التخطيط جامعة أم البواقي – الجزائر
- شيخي مختارية،2013، " مدى فعالية الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية من خلال انتهاج سياسة الإعلان – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة"، رسالة دكتوراه، تخصص تسويق دولي، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.
- عبيدات عبد الرحمن، ذوقان عبد الحق، عدس كايد،1998، " البحث العلمي"، دار االفكر العربي، الطبعة السادسة، عمان.
- محمد أحمد السنباني، 2010، مهنة المكتبات: التحديات و اتجاهات المستقبل في الوطن العربي: دراسة استشرافية، Cybrarian journal العدد 22

- محمد عبد الغني،محسن الخيري،1992،" الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه"،مكتبة الأنجلو المصرية،القاهرة
- محمد نصحي إبراهيم، 2011،"أساليب الدراسات المستقبلية (السيناريوهات النماذج)" Drnoshy العدد 4670
- ميشال غوديه، فيليب دورانس، قيس الهمامي،2011، الإستشراف الاستراتيجي للمؤسسات و الأقاليم، تعريب محمد سليم قلالة وقيس الهمامي،Dunod،باريس

المراجع الأجنبية

- Afriat C, Gay C, Maillard F, Aguettant N, 2005 ,« Quelle prospective pour les métiers de demain ? » L'apport des observatoires de branche, Paris, La documentation française
- Alain Labruffe, 2010, Management des compétences :construire votre référentiel, édition AFNOR
- Albert Camus, glossaire, « Lexique des termes utilisent pour la gestion de l'emploi, des métiers et des compétences dans les organisations », Stratégence
- Annabelle HULIN, 2010,« Les pratiques de transmission du métier de l'individu au collectif une application au compagnonnage »,Université François – Rabelais,thèse de doctorat.
- Aubret. J, Calbert.P, Pigeyer.F, 2005, « Management des compétences :Réalisations- Consepts -Analyses, Dunod, Paris, P1-138
- Bely L, 1996, Dictionnaire de l'Ancien Régime, Paris PUF.
- Bernard Besson, 2010, méthodes d'analyse appliquées à l'intelligence économique, université de pattiers, France
- Bootz J.P, 2005, « La prospective, un outil de création de connaissances : perspective cognitive et observation participante », Revue de « Finance Contrôle Stratégie », vol. 8, n°3, p 1-27
- Bouayad A, 2000, « Stratégie et métier l'entreprise : Comment définir le métier de votre entreprise », Paris, Dunod

- Boyer Luc , Noel Equilbey, 2003, « GRH- Nouvelles pratiques », Edition EMS
- Boyer Luc, 2002, « Le devenir des métiers », Revue Française de Gestion, n°140, p. 151-168
- Boyer Luc, 2004, « Avenir du Management et Management de l'Avenir : la place du métier », Revue management et avenir, vol. 1, n°1, p. 7-21.
- Boyer Luc, Scouarec Aline, 2009, « La Prospective des métiers », Colombelles, EditionsEMS
- Boyer Luc, Scouarnec Aline, 2005, « L'observatoire des métiers : Concepts et pratiques », Editions EMS
- Boyer Luc, Scouarnec Aline, 2008,« Des « possibles » environnementaux aux « possibles » organisationnels : quelle prospective des métiers de la publicité et de la communication ? », Revue Management & Avenir, Cahier Spécial Regards croises sur la communication aujourd'hui et demain, n°15, p104-119.
- Boyer.Luc, Scouarnec.Aline, 2002,« Le prospectif métier : définition, intérêts et proposition méthodologique », Cahier de recherche DMSP
- Bulletin de recherche emploi-formation du Céreq, Bref N°297, 2 mars 2012,Centre d'études et de recherches sur les qualifications.
- Cabourdin G., Viard G, 2005, Lexique historique de la France de l'Ancien Régime,Paris
- Cazal D., Dietrich A, 2003, « Compétences et savoirs : entre GRH et stratégie ? », Les Cahiers de la Recherche, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises.
- Cécile Dejoux, 2001, « Les compétences au coeur de l'entreprise », Paris, Editions d'Organisation.
- Cécile Dejoux, 2013, « Gestion des compétences et GPEC », 2eme édition, Dunod.
- Cécile Dejoux, Maurice Thévenet,2010, « La gestion des talents : GRH d'après-crise », Dunod, Paris.

- Centre d’Etudes et de Recherche sur les Professions et les Qualifications,2006, « Etude sectorielle : Domaine des métiers de l’eau»,Projet algérois-canadien, Institut National de la Formation Professionnelle.
- Cerdin Jean Luc, 2011, « Les carrières en devenir », GRH en devenir, Edition L’harmattan, Paris.
- Cerdin Jean Luc, 2012, « Savoir gérer une carrière», Revue internationale de gestion, N° 37,19-27
- Cerdin Jean-Luc , 2015, « La Cogestion des carrières », Edition EMS
- Chaminade.B ,2008, « Guide pratique : RH et compétences » , AFNOR
- Chloé Guillot-Soulez, 2015,« La gestion des ressources humine 2015-2016 »,Gualino, 8eme édition
- Christine Afriat, Catherine Gay, Florence Loisil, 2006,« Mobilités professionnelles et compétences transversales » ; Centre d’analyse stratégique.
- Cinquième rencontre interrégionales,2015, Céreq , Dares, Réseau des Carif-Oref.
- Conseil national du patronat français,1998, Objectif Compétences , Actes des journées internationales de la formation, Tome 4, P 6-7
- Cros, Raisky, 2010, « Autour des mots de la formation. Référentiel », dans Chauvigné. C et Lenoir. Y, « Les référentiel en formation : enjeux, légitimité, contenu et usage », n° 64, P112
- Defélix C, Dubois M, Retour D,1997, « GPEC : une gestion prévisionnelle en crise », p. 83-99
- Dietrich A, 2008, « Le Management des compétences »,Vuibert, Paris
- Dietrich A, 2009, « Avatars, paradoxes et enjeux de la notion de métier », Colloque « La prospective au service du management et de la GRH », Revue management et avenir, Cergy-Pontoise, 16 mars, actes électroniques

- Dietrich A, Parlier M, 2007, « Les accords de gestion prévisionnelle des emploiset des compétences », Congrès de l'AGRH, Fribourg, septembre, actes électroniques
- Fabrice Hatem ; Bernard Cazes ; Fabrice Roubelat;1993 ; la prospective: pratiques et méthodes ; économica
- Fongecif, 2017, « Bilan de compétences : Pour préparer son avenir professionnel », Guide pratique
- Fongecif-midi pyrénées, 2016, « Le bilan de compétences pour les salariés en CDI OU CDD », notice explicative
- Francoise Lozier,2010, « Démarche de GPEC et prospective des métiers : le cas de deux groupes industrielles », Luc Boyer, Aline Scouarnec; le livre « Management et métier : Vision d'experts », Edition CB
- Gaston Berger,1964, « Phénoménologie du temps et prospective »,1er édition, presses université de France.
- Germain, O. et Guérin, F, 2006, « L'étude du métier de l'entreprise par le recours à la métaphore de l'homme au travail ».
- Gilbert P, Le Boulaire M,2009, « Les nouvelles frontières de la gestion prévisionnelle des ressources humaines », Colloque « La prospective au service du management et de la GRH », Revue management & avenir, 16 mars, actes électroniques
- Godet Michel et Kiss Hammami ;2004 ; la boite à outils de prospective stratégique ;cahier du LIPSOR n° 20 paris ; France
- Godet Michel et Monti Régile. (2003), «Les pratiques de prospective en Gestion des Ressources Humaines», *in* J. Allouche *Encyclopédie de Gestion des Ressources Humaines*-, Vuibert, Paris.
- Godet Michel, 2001, « La prospective, pour quoi faire ? comment faire ? », Séminaire Vie des Affaires, École de Paris du management.
- Godet Michel,1991, « De l'anticipation à l'action », Dunod
- Godet Michel,1997,Manuel de prospective stratégique, Dunod
- Gonod P.F.(1996), "Dynamique des systèmes et méthodes prospectives", in Travaux et recherches de Prospective, Futuribles, N°2

- Guittet, 1998, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, Edition, ESF, Paris
- Guy Le Boterf,2015, «Construire les compétences individuelles et collectives », Edition Eyrolles, 7eme édition
- Irep Barel Yves,1971, « prospective et analyse de systèmes »,collection travaux et recherches de prospective, du la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale de la France (DATAR).
- Jean-Marie Peretti, (2016), « Gestion des ressources humaines »,21 édition, Vuibert
- Labruffe. A, 2003, « Management et compétences : construire votre référentiel », AFNOR
- Laurence Dreyfuss, 2013, « La GRH et le travail : de l'impensé du sens du travail à l'émergence du travailleur entrepreneur de lui-même. L'exemplarité des mondes des métiers du social », thèse de doctorat, Université Paul-Valéry Montpellier
- Le Boterf Gey, 2006, « Construire les compétences individuelles et collectives : agir et réussir avec compétence. Les réponses à 100 questions », Paris, Editions d'Organisation.
- Lesourne Jacques,1994,"La notion d'enjeu stratégique", note au comité de la prospective d'EDF
- Lethielleux Laëtitia, 2016, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 10eme Edition, Gualino
- Louart P, 2006, « Préface Nouveaux regards sur la gestion des compétences », AGRH GRACCO CNRS, p 7-17
- Marcq J , 2008, « Du référentiel des compétences a la prospective des compétences : le secteur des cimenteries », Revue Management et Avenir, n°19, p 132-153.
- Martinet Alain-Charles,1983, Stratégie, Edition Vuibert
- Mayen, Metral, Tourmen,2010, « Les situations du travail. Références pour les référentiel », Les Référentiels en Formation : enjeux, légitimité, contenu et usage, n°64, INRP, P34
- Mérindol Valiry, Rouby E., Versailles D.W, Thomas C, 2009), « Uneméthodologie de prospective métiers fondée sur

lescompétences collectives : l'exemple de pilote de chasse », Revue management et avenir, n°25, p. 315-334.

- Ministère de la culture du Maroc,2009,« Référentiel des emplois et Compétences », étude relative à l'élaboration d'un référentiel des emplois et des compétences
- Osty F, 2003, « Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail » Presses universitaires de Rennes
- Piére Chappy & Michel Godet, 1999, cahier du LIPSOR 11, « Sécurité alimentaire et environnement, analyse du jeu par la méthodes mactor »,Librairie des arts et métiers
- Pierre Sagaut, 2009,«Introduction à la pensée scientifique moderne »,Université Pierre et Marie Curie, Paris, Cours de culture générale.
- Prométhée , 2005, « Quelles prospectives pour les métiers de demain ? » ; étude prospective
- Régine Montil, 2002, «Pour une approche renouvelée de la Prospective Métier », la Revue Française de Gestion, n° 140
- Roubelat Fabrice,1996, La prospective stratégique en perspective- études de cas-,Thèse de Doctorat de sciences de gestion. Spécialité prospective et stratégie des organisations, CNAM-LIPS
- Rouby E. et Thomas C, 2004, « La codification des compétences organisationnelles : l'épreuve des faits », Revue Française de Gestion, Vol.30, n°149, mars/avril, p51-68
- Sainsaulieu R, 1993, « La valeur de travail », Éducation permanente, n°116
- Sandrine Gineste , Jean-Marie Joyeux , Catherine Laverny , 2010, « Nomenclature des métiers, analyse des métiers clés », Observatoire des métiers du secteur des Services de l'eau.
- Scouarnec Aline et Veniard A, 2006, « Le « metier » d'auditeur social : réalité et devenir ? », Congres de l'IAS, Dakar
- Scouarnec Aline, 2000, Pratiques de gestion par les compétences et perception des salariés : une analyse des effets sociaux, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Caen

- Scouarnec Aline, 2002, « Exercice de prospective appliqué au DRH marocain : analyse du champ des possibles entre l'acteur confisqué et le créateur de valeur », ouvrage collectif sur La GRH au Maghreb, dirigé par Jean Marie Peretti et Zahire Yanat
- Scouarnec Aline, 2002,« Le prospectif métier : définition et méthodologie », Actes du Congres AGRH, Nantes, p 36-37
- Scouarnec Aline, 2004, « L'observation des métiers : définition, méthodologie et "actionnabilité"en GRH », *Management&Avenir*, n° 1
- Scouarnec Aline, 2005, "Le DRH de demain : esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH", Management et Avenir, 2005/2, n° 4, p.111-138.
- Scouarnec Aline, 2008, « Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective », Revue Management & Avenir, n° 19, p 171-186.
- Suquet Jean-Bay,2009 ,«Prospective des métiers et dynamiques professionnelles : le cas des évolutions du contrôle à la RATP »,dans le livre de « Management et métiers : visions d'experts ».
- Thamain J.L, 2009, « Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations », Revue management et avenir, vol. 5, n°25, p. 272-289.
- UNESCO, 2013, Référentiel de Compétences du Planificateur de l'Education (Maghreb et Région Arabe).
- Vade Mecum, Jean-Luc Cerdin, 2000, Gérer Les Carrières, Editions EMS
- Valéry Michaux,2010, La prospective participative des métiers comme levier d'accompagnement du changement dans les démarche stratégiques de gestion de la relation client : une recherche exploratoire , dans le livre « Management et Métier :visions d'experts », en l'honneur de Luc Boyer, Edition EMS
- Wickham S., Cova B, (1996), « Stratégie d'incertitude », Economica

المواقع الإلكترونية:

- www.cereq.com
- http://rabat.unesco.org
- http://www.laprospective.fr/methodes-de-prospective.html

المحتويات

تصميم و إنجاز

خلية الطباعة و النشر

Grapho-lab

مخبر تحليل و استشراف و تطوير

الوظائف و الكفاءات

جامعة معسكر

ISBN 978-9931-9485-4-4 ردمك

الإيداع القانوني: سبتمبر 2019



